

Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

Wissen will frei sein

Danke

für Ihre Fairness!

Zwölf Monate nach Erscheinen der Printausgabe stellen wir das komplette Coaching-Magazin als PDF-Datei zum Gratis-Download zur Verfügung.

Wir freuen uns, wenn Sie dieser Gratis-Download überzeugt und Sie die hochwertige Printausgabe des Coaching-Magazins abonnieren. Nicht obwohl es frei heruntergeladen werden kann, sondern deswegen. Helfen Sie uns, dass Wissen frei bleiben kann. Auf diese faire Grundhaltung baut das Coaching-Magazin.

www.coaching-magazin.de/abo

Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

Motivorientierte Lebensbalance

Ein Coaching-Tool
zur Orientierung | S 40

Pro & Kontra

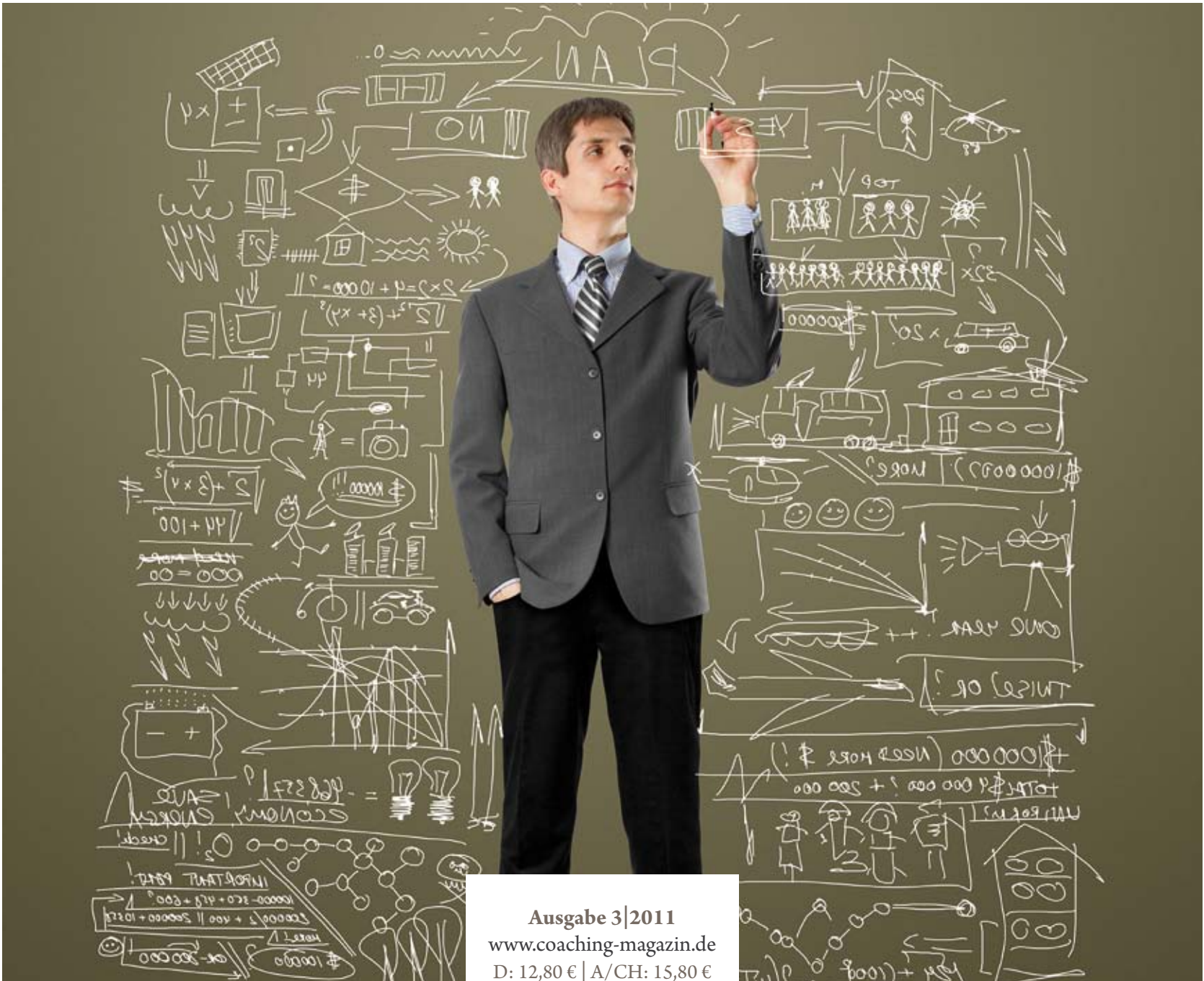
Coaching-Ausbildung
für HR'ler? | S 44

Wissenschaft

Eine ökonomische Analyse
des Coaching-Marktes | S 46

Gestalten Sie – sonst werden Sie gestaltet!

Dr. Sonja Radatz im Interview | S 12



Ausgabe 3 | 2011

www.coaching-magazin.de

D: 12,80 € | A/CH: 15,80 €

Antwort

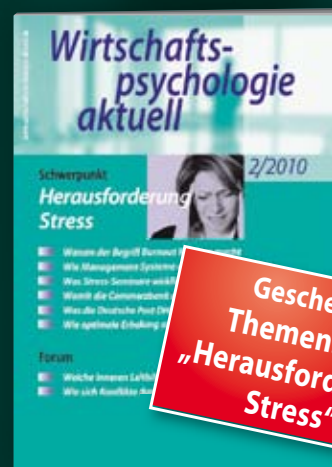
Senden Sie diese Seite per Fax an **030 - 209 166 413**
oder per Post an unten stehende Adresse!

Wirtschaftspsychologie aktuell

Der neue Themenschwerpunkt zum professionellen Coaching



**Ihr Vorteil:
Sie sparen
mehr als
30%!**



**Geschenk:
Themenheft
„Herausforderung
Stress“**

Professionelles Coaching ist eine Kunst. Die neue Ausgabe „Coaching im Aufwind“ prüft die Grundlagen und Kompetenzen, die dabei gebraucht werden.

Ihr Vorteil: Sie erhalten die Ausgabe „Coaching im Aufwind“ und die nachfolgende „Professionelle Personalauswahl“ zum Vorzugspreis und sparen mehr als 30%!

Wenn Sie bis zum **31. Oktober 2011** bestellen, schenken wir Ihnen zusätzlich den Schwerpunkt „Herausforderung Stress“.

Inhalte von „Coaching im Aufwind“

- die Coaching-Profession im Überblick
- Grundlagen einer guten Coaching-Ausbildung
- virtuelles Coaching per Telefon, E-Mail und Video
- Lerntransfer beim Coaching

Inhalte von „Professionelle Personalauswahl“

- Potenzialdiagnostik in Zeiten des Personalmangels
- bewerberorientierte Personalauswahl
- geeignete Vertriebsmitarbeiter finden
- Selbstdarstellung im Vorstellungsgespräch

Ja, ich bestelle noch heute mein Schnupper-Abo:

Senden Sie mir die beiden Ausgaben 3/11 „Coaching im Aufwind“ und 4/11 „Professionelle Personalauswahl“ (erscheint am 15.12.2011) zum Vorteilspreis zu je € 14,50 inkl. MwSt. zu **Ich spare** gegenüber dem regulären Heftpreis **mehr als 30%** und die Versandkosten übernimmt der Deutsche Psychologen Verlag für mich. Wenn Sie bis 7 Tage nach Erhalt der letzten Ausgabe nichts von mir hören, möchte ich die Zeitschrift im Jahresabo beziehen (4 Ausgaben zu je € 18,-).

Als **Geschenk** erhalte ich zusätzlich den Schwerpunkt „Herausforderung Stress“, wenn ich bis zum **31. Oktober 2011** bestelle.

Organisation/Firma/Name

Straße

PLZ, Ort

E-Mail/Telefon

Datum, Unterschrift

113101

Editorial



Foto: W. Schott

Die Ergebnisse der aktuellen Marburger Coaching-Studie zeigen, Coaching boomt weiter. Die Branche mag das freuen. Doch wo Licht ist, gibt es auch Schatten. Die Marburger Forscher Peter-Paul Gross und Professor Dr. Michael Stephan legen in ihrem Beitrag in dieser Ausgabe den Finger in eine schon lange schmerzende Wunde: Weil der Markt nicht reguliert ist, strömen immer mehr Anbieter herein. Das drückt die Preise – und drängt die Anbieter hoher Qualität und Preise heraus. Eine ruinöse Negativspirale droht.

Was sind die Gegenmaßnahmen? Die Coachs ergreifen Maßnahmen, um ihren Kunden zu signalisieren, dass sie keine „Zitronen“ sind: Ausbildungen, Zertifikate, Verbandsmitgliedschaften, Referenzen. Das mag zunächst helfen. Aber auf dem Markt bildet sich mit der Zeit aber auch ein (Preis-) Vorstellung über deren Wert – vor allem unter Inflationsbedingungen. Seit Jahren schon wird eine Konsolidierung in der Verbandslandschaft angemahnt. Geschehen ist wenig – außer, dass es inzwischen ein halbes Dutzend weiterer sogenannter Verbände gibt, die oftmals nichts weiter als Eigenmarketingzirkel sind.

Wenn die Anbieter die Konsolidierung nicht darstellen können, ergreifen Unternehmen die (Screening-) Initiative: Mit standardisierten Coach-Auswahlverfahren, Coach-Pool-Gründungen und einem ausgeklügelten Qualitätsmanagement. Die Coaching-Kompetenz in den Unternehmen wächst, davon sollte man getrost ausgehen. Ein spannendes Thema schließt sich da an, dem wir in dieser Ausgabe mit zwei Beiträgen nachgehen. HR als Auftraggeber für Coachs: Susanne Riedel zeigt, wie Personaler ticken – und was Coachs über deren Geschäft wissen müssen. In der Kontroverse streiten Burkhard Binder und Roland von Barton um die Frage: Ist eine Coaching-Ausbildung für HR notwendig?

Wir freuen uns über Ihre Kommentare, Anregungen und Kritik zum Coaching-Magazin: Senden Sie uns Ihre Meinung oder gerne auch einen Leserbrief an redaktion@coaching-magazin.de.

Ihr



Thomas Webers
(Chefredakteur)

– Editorial –

Das Erste | S 3

– Szene –

2. LOCCS-Symposion | S 6
Social Media und Coaching | S 7
Symposium Positive Psychologie | S 7
2. Westerhamer Business-Coaching-Tage 2011 | S 8
Führung: ein bloßes Lippenbekenntnis? | S 9
Coaching meets Research 2012 | S 9

– Verbandslandschaft –

BDVT kündigt Mitgliedschaft im DVWO
und gibt sich ein Ethik-Regelwerk | S 9
ICF-Jubiläum, Verhaltenskodex-Initiative und Forschung | S 9
Neuer Internetauftritt der DGfC | S 10
QRC mit neuen Impulsen | S 10
DGCo-Jubiläum | S 11
DFC-Coaching-Convent | S 11

– Interview –

mit Dr. Sonja Radatz | S 12

– Konzeption –

Human Resources als Auftraggeber für Coaches | S 20

– Praxis –

Team-Coaching bei TRUMPF | S 24
Dritte Dimension im Coaching: 360-Grad-Feedback | S 29

– Spotlight –

Warum macht jemand heute eine Coaching-Ausbildung? | S 34

– Coaching-Tool –

Motivorientierte Lebensbalance | S 40



– Interview –

mit Dr. Sonja Radatz

Gestalten Sie – sonst werden Sie gestaltet! | S 12



– Konzeption –

**Human
Resources als Auftrag-
geber für Coaches**

HR verantwortet die wichtigste Ressource des Unternehmens: die Mitarbeiter. Wie kann eine Win-Win-Beziehung zwischen HR und externem Coach gestaltet werden? | S 20

– Praxis –

**Die Korrelation
zwischen Coaching-
Interventionen und
Teameffektivität**

| S 24



– Praxis –
**Dritte Dimension im
Coaching durch verbales
und individualisiertes
360-Grad-Feedback**

| S 29





– Spotlight –
**Warum macht jemand
heute eine Coaching-
Ausbildung?**

Zwei Personalberater, ein Investmentbankberater, eine Augenoptikermeisterin, die Assistentin eines Hochschulpräsidenten und eine promovierte Sozialwissenschaftlerin ... Wie wählen sie den Ausbildungsanbieter aus?

| S 34



– Wissenschaft –

Eine ökonomische Analyse des Coaching-Marktes

In der 2. Marburger Coaching-Studie 2011 wurde untersucht, wie einer Verwässerung des Coaching-Begriffs sowie einer schwindenden Qualitätsvermutung gegengesteuert wird | S 46



– Philosophie/Ethik –
**Wie wirklich ist die
Wirklichkeit? Ein Essay
über die Philosophie
des Konstruktivismus**

Der Konstruktivismus ist eine kontrovers diskutierte Erkenntnistheorie, die das Coaching und Managementtraining massiv beeinflusst hat. Er lässt sich schließlich als eine Lebenshaltung begreifen, die erfrischend subversiv sein kann.

| S 55

– Pro + Kontra –

Coaching-Ausbildung für HR-ler? ...

... Wo soll das notwendige Wissen sonst her kommen? | S 44

... Man muss nicht Medizin studiert haben, um einen guten Chirurgen finden und beurteilen zu können | S 45

– Wissenschaft –

Eine ökonomische Analyse des Coaching-Marktes | S 46

– Forschung international –

Die Professionalisierung unternehmensinterner Coachs | S 51

Sind Executive-Coachs wirklich anders als Berater und Therapeuten? | S 53

– Philosophie/Ethik –

Wie wirklich ist die Wirklichkeit? Ein Essay über die Philosophie des Konstruktivismus | S 55

– Rezensionen –

Coaching: Miteinander Ziele erreichen | S 59

Persönlichkeitsentwicklung mit Photoprofilung | S 61

Executive Coaching with Backbone and Heart | S 62

– Top 10 Coaching-Bücher –

| S 64

– Conrad Coach –

„Unscharfe Positionierung“ | S 65

– Dialog –

Impressum | S 66

Das Letzte | S 66

2. LOCCS-Symposion

Nach dem erfolgreichen Auftakt im Mai letzten Jahres ging „The Linguistics of Coaching, Consulting and Supervision“ (LOCCS) als interdisziplinäre Plattform vom 27. bis 29. Mai 2011 in München (LMU) in die zweite Runde.

Das Symposium stand unter dem Motto „Interaktion in Aktion – Beratungsrealität(en) interdisziplinär“. Etwa 70 Teilnehmer, so schätzten die Veranstalter um Dr. Eva-Maria Graf, Yasmin Aksu und Ina Pick – davon ein Drittel reine Forscher, 15 Prozent Berater sowie ungefähr die Hälfte in Mehrfachfunktion teilnehmend – waren angereist und tagten rund um den Treppenaufgang, an dem seinerzeit Sophie Scholl ihre Flugblätter gegen Hitler-Deutschland verbreitete.

Im Jahresverlauf hatte es bei LOCCS Veränderungen gegeben: LOCCS ist gewachsen, es gibt neue Teammitglieder und einen Beirat. Man konnte das gestiegene Selbstbewusstsein und die neuen Kräfte in der Organisation deutlich spüren. Konkretes Beratungshandeln, so die Idee der Veranstalter, sollte anhand von Beispielen aus Forschung und Praxis diskutiert und beleuchtet werden. Dazu gab es ein zweitägiges, am Samstag sogar dreizügiges Programm mit etlichen Keynotes und Workshops; aber leider auch einen Ausfall: Die Anreise von Elaine Cox von der Oxford Brookes University (UK) war den kurzfristig zirkulierenden Vulkanaschewolken zum Opfer gefallen.

Die linguistische Sprachanalyse live zu erleben ist eine Erfahrung, die man konkret gemacht haben muss. Keine Lektüre kann dies allein erschließen. Und so vertieften sich die Teilnehmer hier in Details und befragten die Referenten mit Eifer. Eine erste Erkenntnis: Es ist doch erschreckend, wie wenig linguistisches Know-how sich im (NLP) – dem Neurolinguistischen Programmieren – wiederfindet, einem Methodenmix, der nicht nur das Wort „linguistisch“ im Namen führt, sondern sich auch gerne als „Best of“ der Beraterweisheit aufführt.

Eine weitere Erkenntnis: Anders sozialisierte Forscher tun sich nicht leicht mit der Linguistik. Wissenschaften wie die Soziologie oder die Psychologie haben eigene Methoden kultiviert. Und so wurde – konstruktiv – gestritten. Dr. Eva-Maria Graf resümierte zum Schluss: „Wie leicht klingt es, Praxis und Theorie zusammen zu bringen. Aber wie schwer und mühsam ist es doch!“ Sie lobte die Teilnehmer, dass sie sich die Mühe machten, einander zuzuhören und sich um Verständnis bemühten. Aber es war nicht zu übersehen: Zwischen der Linguistik, der sogenannten „objektiven Hermeneutik“, die in Soziologenkreisen weit verbreitet ist, und der Inhaltsanalyse nach Mayring, die man als State of the Art in Psychologenkreisen schätzt, liegen Welten. Und nach dem Schritt, den Dissens zu konstatieren, hätte man sich eigentlich noch in die Tiefen begeben müssen – für die allerdings die Zeit fehlte.

Und doch bekam der Symposienteilnehmer einen Strauß an wirklich interessanten Beiträgen geboten, wenn es darunter auch seltsame Gewächse gab, von denen man sich dann aber auch schnell abwandte. Spannend war der Vortrag von Dr. Elke Berninger-Schäfer zur Kollegialen Coaching-Konferenz. Sie berichtete aus erster Hand, wie sie über zehn Jahre im Verein mit den Absolventen der Führungsakademie Baden-Württemberg ein neuartiges und hoch-effizientes Team-Coaching-Format entwickelt hat, das auch virtuell (online) funktioniert.

Interesse weckten auch die Vorträge von Mitarbeiterinnen von Professorin Simone Kauffeld (TU Braunschweig). Dort wird Coaching seit einiger Zeit mit Videounterstützung erforscht (s. Coaching-Magazin 4/2009). Hier wird man in Kürze sicher aufsehenerregende Veröffentlichungen erwarten dürfen. Dem Publikum in München wurden erste empirische Daten und Auswertungen präsentiert.

Mutig und zugleich bescheiden war der Workshop mit Brigitte Koch, die sich auf Online-Coaching spezialisiert hat. Sie stellte der Linguistin Cornelia Maier-Gutheil anonymisierte Transkripte zur Analyse. Diese zeigte, wenn

auch eher indirekt, aber umso überzeugender, dass es sich bei den Online-Coachings, wie sie von Brigitte Koch durchgeführt werden, entgegen der allgemeinen Häme um wirklich anspruchsvolle Interaktionssequenzen handelt.

Auch Harald Geißler, ein Pionier des Online-Coachings, war zugegen. Er ließ das Publikum an der Weiterentwicklung seiner – unter anderem im Coaching-Magazin 1/2010 veröffentlichten – „Sozialen Grammatik“ teilhaben. Der Pädagogik-Professor aus Hamburg legte damit einen weiteren sprachwissenschaftlich basierten Approach vor, der mit Sicherheit noch spannende Diskussionen nach sich gezogen hätte – wenn denn mehr Zeit zur Verfügung gewesen wäre.

Inmitten all dieser intellektuell anregenden Beiträge stach dann ein faszinierender Satz hervor. Er stammte von Heidi Möller. Die Professorin für Beratungswissenschaft an der Universität Kassel referierte zusammen mit Hermann Mitterhofer von der Universität Innsbruck über die Veränderung von metaphorischen Konzepten im supervisorischen Prozess. En passant kam er daher: „Coaching ist ja eigentlich auch ein metaphorisches Konzept. Es stammt ursprünglich aus dem Sport“ – und so kann sich jeder dann so seinen Teil denken.

„Für die Zukunft wünschen wir uns konkrete Projekte und Kooperationen“, so Dr. Eva-Maria Graf. „Wir arbeiten interdisziplinär an einem Konzept der Meta-Beratung“. Sicher, ein solches Symposion verlangt seinen Teilnehmern schon ein gewisses Engagement ab. Aber ist es angesichts zahlreicher Plattheiten im Coaching-Markt nicht längst an der Zeit, auf einem höheren Level zu diskutieren? Das Ende der Fahnenstange ist offenbar bei Weitem noch nicht erreicht. Dass sich die Wissenschaft hier einklinkt, ist nur zu begrüßen. So wird zunehmend Spreu von Weizen getrennt. Das illustre Publikum war zum Teil hochkarätig, auch wenn das nicht immer so offensichtlich wurde. Man darf gespannt auf das nächste Symposion sein. (tw)

www.loccs.uni-muenchen.de



Social Media und Coaching

„Es war gut, dass wir die Gruppe gehalten haben, und es ist gut, dass wir dies auch weiterhin tun werden“, so resümiert Olaf Hinz anderthalb Jahre Online-Leben als einer der Moderatoren der Xing-Gruppe Coaching (4.300 Mitglieder).

Rückblende: Ende 2009 (Coaching-Magazin 4/2009) hatten wir über eine Krise in der Gruppe berichtet: Die Moderatoren waren geschlossen zurückgetreten und etliche Turbulenzen hatten die damals 3.800 Mitglieder starke Gruppe erfasst. So gab es Zielkonflikte: zwischen Gelben Seiten und Intervisionsgruppe: Was kann eine solche Gruppe leisten?

„Das Format Xing-Gruppe ist nicht das richtige Format, um intensiven Austausch zwischen Coachs herzustellen“, ist sich Olaf Hinz – neben Elke Antwerpen und Gilbert Plugowski einer der Moderatoren der größten Gruppe zum Thema Coaching in Deutschlands webbasiertem Business-Netzwerk Xing – inzwischen sicher. Gar manches hatten sich die Drei einfallen lassen und ausprobiert: beispielsweise die Sondernewsletter zum Thema: Coaching-Schulen und -methoden. Doch es gab nur wenig Resonanz aus dem Kreis der Gruppenmitglieder darauf. Immer wieder haben die Moderatoren Themen in die Diskussion einfließen lassen – auch dies mit wenig Erfolg.

„Das einzige Thema, das viele Postings zieht“, so Hinz, „ist Positionierung“. Also Werbung. Dann kapern die „Trolle“ – so nennt man die Online-Rabauken im Jargon – Diskussionen, um zu polarisieren und Konflikte zu schüren. Und gerne positionieren und inszenieren sie sich dann als wahre Helden und rühren die Werbetrommel fürs eigene Geschäft. Werbung nimmt in der Gruppe immer mehr zu, bilanziert Hinz – aber sie wird auch immer weniger beachtet, statt dessen wird sie wegge-

klickt, ignoriert – ‚don’t feed the troll‘ lautet die Regel, die sich offenbar inzwischen herumgesprochen hat.

Die Gruppe kann sich zu 90 Prozent selbst regulieren, freut sich Hinz. Es gibt keine Attacken auf die Moderatoren, wie noch vor anderthalb Jahren üblich und es müssen auch keine Unbelehrbaren ausgeschlossen werden. Das ist ein Fortschritt. Nur die inhaltliche Diskussion läuft eben nicht wirklich.

„Alles ist schlechter geworden, nur eins ist besser geworden: Die Moral ist schlechter geworden“, sagte einmal ein schlauer Mensch. Erfahrungsgemäß gibt es in Online-Communities 90 Prozent passive Nutzer (die sogenannten „Lurker“ – engl.: lauern), neun Prozent gelegentliche Schreiber und ein Prozent sehr engagierte Schreiber (Lang, 2009). Die Xing-Gruppe Coaching scheint davon keine Ausnahme zu machen.

„Der Anspruch an die Gruppe, kollegiale Fachberatung zu ermöglichen, funktioniert überhaupt nicht“, so Hinz. Und man kann das auch verstehen. Es benötigt Vertrauen und Commitment. Da ist man gut beraten, sich den kritischen und zugleich wertschätzenden Kontext sorgfältig auszusuchen. „Lurker“, die im Verborgenen „spannen“ und nach Gutdünken lospoltern oder Witze reißen, passen überhaupt nicht in dieses Setting.

Aber Olaf Hinz wirkt überhaupt nicht resigniert: „Es war gut, dass wir die Gruppe gehalten haben, und es ist gut, dass wir dies auch weiterhin tun werden“, resümiert der als „Lotse“ firmierende Coach aus Hamburg. (tw)

www.xing.com/net/coaching

Symposium Positive Psychologie

Nach dem Auftakt 2010 in Berlin suchte der Begründer der „positiven Psychologie“, Professor Dr. Martin Seligman, den Dialog

mit Kollegen und Publikum am 9. Juli 2011 in Heidelberg.

Die rund 300 Teilnehmer des 2. Symposiums Positive Psychologie erhielten vom Psychologie-Professor Dr. Michael Eid (Freie Universität Berlin) zuerst einmal einen wissenschaftlichen Überblick: Definitionen, Korrelationen und Veranstaltungen zum Thema an deutschen Hochschulen. Nach den Befragungen der Deutschen Gesellschaft für Psychologie (DGPs) bieten mittlerweile 44 Prozent aller Universitäten Lehrveranstaltungen über „positive Psychologie“ an. Die Universität Bochum nimmt hier eine Vorreiterrolle ein.

Dann bekam die Forderung nach positiven Gefühlen einen kleinen Dämpfer: Nach Dr. Gunther Schmidt wäre man möglicherweise ohne diesen „Wohlfühlterror“ besser dran. Die hohen Glückserwartungen würden zu einer negativen Trance-Induktion, die das Glück für die eigene Kompetenz und Wertigkeit zum Prüfmaß mache. Jeder sei nun seines Glückes Schmied und selbst schuld an seinem Zustand. In einer Art „Glücksstress“ messe man sich daran – und würde so häufig immer unglücklicher.

Gunther Schmidt wäre nicht Gunther Schmidt, wenn er nicht auch noch das vermeintliche Unglück utilisieren würde. Auch das Unglück sei ein intuitiv inneres Wissen, dass etwas für eine erfüllende, gesunde Lebensgestaltung fehle, es stelle eine Kompetenz dar. Für ihn gibt es keine negativen oder positiven, sondern schlicht nur Emotionen, die alle als wertvolle Kompetenzen im Laufe der Evolution entwickelt wurden und alle nützlich seien. Unglück sei eine wertvolle Feedbackschleife, Mangel zu erleben, der auf wichtige Bedürfnisse hinweise. Letztlich sei das Glück nach der „animistischen Logik des Zwischenhirns“ auch nur eine Kombination von Ereignissen und deren Bewertung. So berichtete Gunther Schmidt von einer unglücklichen Patientin mit ihrem Glaubenssatz: „Immer wenn ich glücklich bin, passiert etwas Schlimmes.“

Der Gymnasiallehrer Ernst Fritz-Schubert hat als erster 2007 in Heidelberg das Schulfach „Glück“ eingeführt. Ihn bedrückte, dass ein

Drittel der Kinder auf unseren Schulen Angst hat und zu einem gelingenden Leben Glück brauche. Das würde aber nicht durch Reichtum erworben. Dagobert Duck sei immer der Unglücklichste in der Familie gewesen. Auch nicht durch einen permanenten „Glücksrausch“. Glück brauche Kontrast. Für Fritz-Schubert ist die Frage entscheidend: „Wie schaffen wir es aus der Hilflosigkeit heraus, vom Erdulder zum Gestalter zu werden?“. Durch viele positive Schlüsselerlebnisse des „beachtet Werdens“, der „Bewältigung“ und des „Bewirkens“ bekäme man einen erhöhten Erfahrungsschatz und letztlich eine neue, achtenswerte Bewertung seines Lebens.

Heiko Ernst, Chefredakteur der Zeitschrift „Psychologie heute“, suchte das Haar in der Glückssuppe und spielte in seinen Worten den „Party-Pooper“. Er begann mit der Frage eines Journalisten an Charles de Gaulle: Ob er denn glücklich wäre. Der fegte ihn daraufhin ärgerlich an: „Halten sie mich für einen Idioten?“ Glück sei nach Heiko Ernst – zumindest früher – eher etwas für schlichte Gemüter oder Frischverliebte gewesen. Für de Gaulle habe es nur Erhabenes gegeben: Krieg, Pflicht und die Nation. Allzu Glückliche neigten dazu, auf rigidere und unreflektierte Verhaltens- und Urteilmuster zurückzugreifen. Zuviel Glück scheine somit einfach dümmen zu machen.

Für den Journalisten Ernst gibt es mehr Leid als Lust und er sucht die Gründe dieser „hedonistischen Asymmetrie“ in der Evolution. So sei es für das Überleben immer wichtiger gewesen, schnell über das Unerfreuliche, über Gefahren und Risiken informiert zu sein als über das Schöne und Erfreuliche.

Ökonomische Sicherheit, Wohlstand und Freiheit seien daher für Heiko Ernst die unbestreitbaren Rahmenbedingungen für Lebenszufriedenheit. Aber gerade in den Ländern, die diese Grundlagen haben, gäbe es die meisten Selbstmorde. Vergleiche beeinflussten das Glücksempfinden. In einem glücklichen Staat empfinde man so sein persönliches Unglück als besonders belastend.

„Negative“ Gefühle seien aber auch nützliche Reaktionen auf bestimmte Lebensumstände. Ärger oder Zorn beispielsweise aktivierten uns körperlich und kognitiv, um eigene Interessen zu wahren. Furcht schärfte unsere Aufmerksamkeit für Gefahren und Risiken, Trauer sei ein Signal an andere, dass wir Schonung oder Zuspruch brauchen.

Glück dürfe auch die sozialen Beziehungen nicht beeinträchtigen und müsse immer mit den kulturellen Werten einer Gemeinschaft in Übereinstimmung stehen. Für Heiko Ernst gibt es das Glück nur im sozialen Kontext, Glück sei immer eine „Embedded Happiness“.

Professor Dr. Martin Seligman (University of Pennsylvania, Philadelphia) führt den deutschen Pessimismus auf 150 Jahre Krieg und Unterdrückung in Zentraleuropa zurück. So würden Sätze à la Freud und Schopenhauer – „Das beste Leben ist nicht zu leiden“ – erst verständlich. Menschliche Wesen seien aber nicht durch die Vergangenheit getrieben, sondern würden in die Zukunft gezogen. Über das rein hedonistische Glück und positive Gefühle hinaus gehört für ihn zum Wohlbefinden mehr: Engagement, gute Beziehungen, Sinnhaftigkeit und Zielerreichung. Und man müsste unbedingt das machen können, was seinen Stärken entspreche!

Dann entführte der Altmeister die Zuhörer in die große Welt des US-Generalstabs. Er berichtete vom Anliegen General Casey's, dem ehemaligen Kommandeur der Koalitionstruppen im Irak, die „positive Psychologie“ gegen die hohe Selbstmordrate in der US-Armee zu nutzen. Vom Pentagon habe er inzwischen den Auftrag bekommen, die Soldaten besser auf ihre Belastungen in Kriegssituationen vorzubereiten. Derzeit durchlaufen 40.000 „Drill-Sergeants“ das „Comprehensive Soldier Fitnessprogramm“ seines Instituts – Budget: über 100 Millionen Euro.

Mittels der größten Langzeitstudie, die es je gegeben habe, inklusive eines Persönlichkeits-tests von 1,1 Millionen Soldaten, scheint er

den entscheidenden Prädiktor für Selbstmorde und posttraumatische Belastungsstörungen gefunden zu haben: Sinnlosigkeit. So hätten besonders stabile Soldaten immer das Gefühl von Bedeutung und die Gewissheit, einer höheren Sache zu dienen. Ja, sie könnten aus Extremsituationen sogar posttraumatisches Wachstum erzeugen. (Malte Petry)



2. Westerhamer Business-Coaching-Tage 2011

Nach dem erfolgreichen Auftakt in 2010 plant die IHK-Akademie München/Westerham die 2. Westerhamer Business-Coaching-Tage für Anfang Dezember 2011.

Am 2. und 3. Dezember erwarten das Publikum unter dem Motto „Leadership meets Coaching“ unter anderem Parallel-Workshops mit den Professoren Dr. Martin K. W. Schweer, Universität Vechta, (Vertrauen in der Führung) und Dr. Elisabeth von Hornstein, Fachhochschule Erding, sowie Dr. Lutz von Rosenstiel, Ludwig-Maximilians-Universität München, (Kompetenzentwicklung von Führungskräften).

Zudem wird der „Westerhamer Coaching-Preis“ für das beste Coaching-Konzept der Westerhamer Business Coach (IHK)-Weiterbildung verliehen (Laudatio: Annette Lang). (tw)

akademie.muenchen.ihk.de

Führung: ein bloßes Lippenbekenntnis?

Nicht selten wird schlechtes Führungsverhalten der oberen Führungskräfte von der Geschäftsleitung geduldet – sofern das operative Ergebnis stimmt. Zu diesem Resultat kommt eine aktuelle Studie der Hochschule Osnabrück zum Stellenwert der Personalführung in deutschen Unternehmen.

Im Rahmen der explorativen Studie unter der Leitung der beiden BWL-Professoren Dr. Carsten Steinert und Dr. Dominik Halstrup wurden zwischen Oktober und November 2010 insgesamt 118 zufällig ausgewählte Unternehmen mit einer Mindestmitarbeiteranzahl von mehr als 400 Personen befragt.

Einen Grund für die geringe Wertschätzung einer guten Personalführung sieht Steinert laut Financial Times Deutschland (FTD) darin, dass viele Führungskräfte nicht als solche ausgebildet seien: „Seminare und Entwicklungsprogramme werden von ihnen nicht wahrgenommen. Die Angebote werden von den Geschäftsführern nicht als wichtig eingestuft.“ So lernt der Mitarbeiter am zahlengetriebenen Modell – was allerdings Folgen habe: Die schlechte Personalführung produziere Reibungsverluste bis hin zu „inneren Kündigungen“. Steinert: „Wenn Führung für das Top-Management keine Rolle spielt, fühlt sich die mittlere Ebene schlecht behandelt.“ (tw)

www.hs-osnabrueck.de

Coaching meets Research 2012

Der 2. Internationale Coaching-Forschungskongress im deutschsprachigen Raum, geplant für den 5. und 6. Juni 2012 in Olten (Fachhochschule Nordostschweiz), hat „neue“ Praxisfelder im Fokus. (tw)

www.coaching-meets-research.ch



BDVT kündigt Mitgliedschaft im DVWO und gibt sich ein Ethik-Regelwerk

Der Berufsverband für Trainer, Berater und Coaches (BDVT) kündigt die Mitgliedschaft in der Dachorganisation der Weiterbildungsverbände (DVWO) zum nächstmöglichen Zeitpunkt.

Das beschloss das BDVT-Präsidium in seiner Sitzung am 18. April. Als Grund wird Unzufriedenheit mit der Leistung und im Umgang mit DVWO-Vertretern angegeben. Ende März war das amtierende DVWO-Präsidium im Amt bestätigt worden: Dr. Uwe Genz (Präsident), Renate Richter (Politik), Thomas Ruf (Finanzen), Michael Steig (Qualität), André Jünger (Internationales), Arnd Kierchhoff (Schule) sowie Bernhard Laukamp (Kommunikation & Geschäftsstelle).

„Wir sind zu der Überzeugung gekommen, dass wir das, was uns der DVWO bisher bieten konnte, besser und fröhlicher in eigener Regie machen können“, so BDVT-Präsident Claus von Kutzschenbach. In Sachen Berufsständigkeit sieht er seinen Verband mit der Akademie, den BDVT-Prüfsiegeln und den erarbeiteten Berufsbildern „auch ohne den DVWO klar aufgestellt“, zitiert ihn der managerSeminare-NewsBlog.

Bei ihrer 49. Mitgliederversammlung am 1. Juni 2011 in Boppard haben die Mitglieder des BDVT eine Selbstverpflichtung auf ein ethisches Regelwerk (Compliance) beschlossen. Für BDVT-Mitglieder ist die Verpflichtung auf einen Ehrenkodex nicht neu. Schon seit mehreren Jahren bekennen sich BDVT-Mitglieder zu ethischen Grundsätzen und führen das Siegel des Forums Werteorientierung in der Weiterbildung. Der neue Beschluss geht nun darüber hinaus. Sie fasst einige Passagen noch schärfer. Sie ist als Ergänzung zum Berufsko-

dex für die Weiterbildung des Dachverbands der Weiterbildungsorganisationen (DVWO) zu verstehen, aus dem der BDVT soeben ausgetreten ist.

Der Begriff „Compliance“ wurde angesichts von Skandalen in der US-amerikanischen Finanzbranche Ende der 80er Jahre als Programm entwickelt: Unternehmen führen ein Kontrollsystem ein, das die Mitarbeiter verpflichtet, sich an rechtliche Rahmenbedingungen zu halten (to comply: befolgen, erfüllen). Hierzu gehören beispielsweise Verhaltenskodizes („Code of Conduct“), wie sie jetzt die vorliegende BDVT-Initiative präsentiert, aber auch weitere Programmelemente (Schwachstellenanalysen, Vier-Augen-Prinzip, Whistleblowing etc.), die von der BDVT-Initiative nicht angesprochen werden.

BDVT-Präsident Claus von Kutzschenbach über die BDVT-Compliance-Initiative: „Mit der Selbstverpflichtung auf eine BDVT-Compliance demonstrieren wir unseren Auftraggebern, dass wir seriöse Partner sind und uns auch dem staatlichen Gemeinwohl gegenüber fair verhalten. Einige Passagen der BDVT-Compliance sind entsprechend deutlich formuliert und verlangen hohe Selbstdisziplin. Genau darin sehe ich aber Wettbewerbsvorteile unserer Mitglieder im Markt.“ (tw)

www.bdvt.de



ICF-Jubiläum, Verhaltenskodex- Initiative und Forschung

Die deutsche Sektion der International Coach Federation (ICF-D) feiert ihr zehnjähriges Bestehen in Deutschland.

Das Berliner Chapter veranstaltet deshalb vom 1. bis 4. November unter dem Motto

„Qualität und Innovation im Coaching“ eine Coaching-Woche. Zum Abschluss wird der ICF-Coaching-Preis an Berliner Unternehmen verliehen, die Coaching innerhalb ihrer Personalentwicklung bereits vorbildlich einsetzen.

An drei Abend-Events der Coaching-Woche will man potenziellen Kunden, Coaches und interessierten Laien Impulse geben. So ist beispielsweise am ersten Abend ein Streitgespräch mit dem Buch-Autor Erik Lindner (Der Coachingwahn) geplant. Zudem sollen Raum für das Netzwerken eröffnet werden und unter dem Motto „Meet the Coach“ diverse „Speed-Coachings“ stattfinden.

Mitte Juli wurde zudem ein Kooperationsvertrag mit Generationen Netzwerk für Deutschland (GND) geschlossen. Das GND berät seine Mitglieder bei Themen (von Finanzen bis Freizeit). GND-Mitglieder können nun aus dem Coach-Pool der ICF-D-Coaches zu einem festen Satz buchen.

ICF Global und die European Coaching and Mentoring Council (EMCC) haben sich auf einen gemeinsamen Verhaltenskodex für Coaches und Mentoren geeinigt und diesen der Europäischen Union als Standard vorgelegt. „Der Kodex orientiert sich am europäischen Recht, so dass er in die entsprechende EU-Datenbank für Selbst- und Koregulierungsinitiativen eingetragen werden kann. Diese öffentlich zugängliche Datenbank wird gemeinsam von der Europäischen Kommission und dem Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss verwaltet“, verkündet der ICF-D-Newsletter (4/11). Die Standards für Coaches beziehen sich auf Kompetenz, Ausbildung, kontinuierliche Fortbildung sowie Ethikstandards. Die Standards für Berufsverbände umfassen Anforderungen zur Sicherstellung der Verbindlichkeit von Ethikstandards für die Mitglieder, Disziplinar- und Beschwerdeverfahren für ethische Fragen sowie zum Aufbau eines unabhängigen Organs für die Beobachtung und Sanktionierung von Verstößen gegen den Verhaltenskodex.

Die internationalen Ethikstandards der ICF den deutschen Gegebenheiten anzupassen,

ist Aufgabe der neu eingerichteten nationalen Ethik-Kommission der ICF-D, in die Dr. Harriet Kretschmar (München), Dr. Michael Marx (Hannover) und Jürgen Bache (Bonn) berufen wurden.

Eine weltweite Coaching-Studie zum Business- und Life-Coaching hat die ICF – wie schon im Jahr 2007 – bei PricewaterhouseCoopers (PwC) in Auftrag gegeben. Die Beantwortung der aktuellen Umfrage dauert 20 Minuten, die Teilnahme ist bis zum 15. November 2011 möglich. Die Teilnehmer erhalten ab etwa Februar 2012 die Zusammenfassung der Ergebnisse als Vorabinfo. (tw)

www.coachfederation.de/coachingwoche-berlin
www.coachfederation.org/about-icf/ethics/conduct
www.coachingstudy2011.com



Neuer Internetauftritt der DGfC

Erweitertes Serviceangebot für Mitglieder und die interessierte Öffentlichkeit.

Neben Informationen zum Thema Coaching und der Arbeit der Deutschen Gesellschaft für Coaching (DGfC) und ihren sechs Regionalgruppen wird eine Coach-Suche (251 Einträge) geboten. Für die Mitglieder der DGfC steht ein passwortgeschütztes Intranet-Angebot zur Verfügung, das die Vernetzung von Regionalgruppen und Arbeitsgruppen erleichtern und fördern soll. (tw)

www.coaching-dgfc.de



QRC mit neuen Impulsen

Im Mai veranstaltete der Qualitätsring Coaching (QRC) seinen 4. Kongress in Stuttgart.

Diesmal tagte man bewusst in kleinem Rahmen – mit 40 Teilnehmern war man eine überschaubare Gruppe. „Uns schien es wichtig, das ‚Wir-Gefühl‘ in den Vordergrund zu rücken. Genau dieser Umstand machte es, wie beabsichtigt, möglich, mit vielen Kongressteilnehmern ins Gespräch zu kommen, sich besser kennenzulernen und sich auszutauschen“, so die stellvertretende Vorstandssprecherin, Birgit Wolfrum-Reichel.

Dieses Konzept hat offenbar die Bewährungsprobe bestanden. In der anschließenden Mitgliederversammlung wurde daher überlegt, dies entweder beizubehalten oder einen zweijährigen Kongress-Turnus einzuführen. Neuwahlen standen diesmal nicht an. Durch Wechsel, die vorher aus persönlichen und beruflichen Gründen nötig wurden, hat sich der Vorstand bereits seit Längerem neu strukturiert. Jens Korz (Vorstandssprecher) und Birgit Wolfrum-Reichel (stellvertretende Vorstandssprecherin) sind weiterhin im Amt. Inka Scharenberg, die sich bereits im Vorfeld durch die Organisation des Kongresses bewährt hatte, wurde in ihrer neuen Funktion als vom Vorstand berufenes Team-Mitglied von den Teilnehmern der Mitgliederversammlung bestätigt.

Der Vorstand des QRC will zukünftig verstärkt – gemäß der Namensgebung – an der messbaren Qualität und Qualifikation seiner Coaches und Berater feilen. Dies schlage sich bereits jetzt in den umgesetzten Zertifizierungsrichtlinien für die Mitglieder und Vorgaben für zertifizierte Fortbildungs- und Weiterbildungsangebote nieder, so Wolfrum-Reichel. Eine Mitgliederbefragung votiert zudem für

die Teilnahme am 2. Internationalen Coaching-Forschungskongress „coaching meets research“ im Sommer 2012 in Olten/Schweiz. Und eine aktuell gegründete Arbeitsgruppe hat den Auftrag, sich mit der Frage auseinanderzusetzen, wo der QRC im Jahr 2020 steht. (tw)

www.qrc-verband.de



DGCo-Jubiläum

Zehnjähriges Bestehen und Kongress im Oktober.

Die Deutsche Gesellschaft für Ganzheitliches Coaching (DGCo) feiert ihr zehnjähriges Bestehen mit ihrem sechsten Kongress vom 7. bis 9. Oktober 2011 in Weilrod (Nähe Frankfurt (Main)). (tw)

www.dgco.biz



DFC-Coaching-Convent

Der Deutsche Fachverband Coaching (DFC) veranstaltete am 25. und 26. Juni 2011 in Vlotho seinen ersten Coaching-Convent.

Nach der Eröffnung durch den DFC-Gründer und Vorstand, Dr. Björn Migge, und einem gemeinsamen Mittagessen der etwa 60 Teilnehmer und Referenten, berichtete Stefan Scholer, Leiter des Aus- und Fortbildungszentrums der Stadt München, über Coaching als Personalentwicklungsinstrument der bayerischen Metropole. Er legte die Kriterien für die Aufnahme von Coaches in den stadteigenen Coach-Pool offen und simulierte live ein Aufnahmegespräch. Der Krankenhauseelsorger Oliver Vogelsmeier (Klinikum Minden) konfrontierte anschließend die Teilnehmer mit existenziellen Fragen. Das Improvisationstheater SpekSpek trainierte am Abend die Lachmuskeln, indem es auch absurde Szenen im Coaching offenbarte.

Inszenario-Entwickler und Psychotherapeut Gunter König (Schwäbisch Hall) ließ die Teilnehmer am anderen Morgen in seinem Workshop erleben, wie man interaktive Systemaufstellungen durchführen kann. Dr. Till Reichert und Dirk Nold führten die Teilnehmer ins Spannungsfeld zwischen Business- und Personal-Coaching sowie die Unternehmensberatung. Dabei stand die Diskussion von Menschenbildern und Werten im Vordergrund. Zum Schluss kontrastierte Dorothea Weber Coaching und Mediation.

Im Vorfeld des Convents hatten sich die etwa 20 Peergruppenleiterinnen des DFC sowie des Weiterbildungskreises (WBK) ausgetauscht. Der nächste Convent soll im Sommer 2012 stattfinden. (tw)

www.dfc-verband.de



Master of Advanced Studies MAS Coaching CAS Executive Coaching

Coaching von Führungskräften 2012

22 Kurstage, 15 ECTS

Next Leadership, Management, Performance, Coaching Interkulturell mit Amel Karboul, Michael Loebbert, Markus Rettich u.a.

Beginn am 12. März 2012

Informieren Sie sich jetzt auch über den Quereinstieg ins Mastercurriculum mit Anerkennung von 30 ECTS!

www.coaching-studies.ch



Foto: Peter Koop

Interview mit Dr. Sonja Radatz

Gestalten Sie – sonst werden Sie gestaltet!

Ein Gespräch mit Thomas Webers

Ein Ratschlag ist auch ein Schlag! Und der versetzt das Gegenüber in den Flucht- oder Kampfmodus. Sonja Radatz überraschte die Beraterwelt mit einer eleganteren Lösung: Der Klient trägt die Lösung bereits in sich, man muss ihm nur helfen, diese wirksam werden zu lassen. Damit stellt sie sich ganz in die Nachfolge von Steve De Shazer. Heute geht die Wiener Beraterin mit dem Relationalen Ansatz noch einen Schritt weiter: Business ist jetzt! Der Vergangenheit nachhängen oder über die Zukunft grübeln ist vergebliche Liebesmüh': Let's get serious ...

Es war das Jahr 2001, ich erinnere mich: Weltkongress für systemisches Management in Wien. Den haben Sie organisiert. Und da sind Sie für mich erstmalig in Erscheinung getreten. Wie kam es zu dem Kongress?

Im Prinzip wurde mir schon 1992 klar, dass die klassische Beratung mit ihrem Anspruch, einen Ratschlag zu geben, nicht funktioniert. Aber ich hatte noch keinen Schlüssel in der Hand, es anders zu machen. Im Jahr 1996 habe ich Gunther Schmidt kennengelernt, dann Bernd Schmid, und wir haben uns gut verstanden. Und dann traf ich Steve De Shazer und Kim Insoo Berg, Ben Furman und schließlich Heinz von Foerster. Über ihn lernte ich Ernst von Glasersfeld kennen und Humberto Maturana; und meine Idee verdichtete sich, dass ich einen betriebswirtschaftlichen Ansatz abseits dem klassischen schaffen könnte ... und so entstand die Idee, einen Kongress zu machen.

Weltkongress: Was für ein großes Wort!

Nun, das ist manchmal auch missverstanden worden. Es ging mir zunächst gar nicht darum, etwas Weltbewegendes zu machen, sondern die Welt zusammen zu bringen – damals noch grob gesprochen die „systemische“ Welt, wobei ich schon damals dem Gedanken der Kybernetik 2. Ordnung anhing und die traditionell „systemischen“ Vertreter der Kybernetik 1. Ordnung gar nicht mit an Bord waren.

War der Kongress quasi ein Abfallprodukt Ihrer eigenen Suche nach einem neuen Paradigma?

Nein, eher Ausdruck des neuen Paradigmas, das mir einige Zeit zuvor schon klar geworden war. Ich wollte wichtige Menschen zusammenbringen, Freundschaften entstehen lassen und Konzepte abgleichen.

Das war sicher mit viel Arbeit verbunden, so etwas frisst Unmengen an Zeit!

Das war keine Arbeit, das passierte einfach! Sie kamen alle: Hundert Vortragende, 140 Veranstaltungen und 1.200 Teilnehmer. Aber Sie haben recht, ich habe das nicht alleine gemacht, ich hatte ein riesiges Kongressbüro an der Hand.

Was verbinden Sie mit dem Kongress? Was war Ihr persönliches Erleben?

Ich erlebte eine sehr starke Präsenz und Resonanz. Unsere Zeitschrift LO erschien erstmalig. Und zeitgleich brachte ich mein Buch „Beratung ohne Ratschlag“ heraus, was für die damalige Beratungswelt ein Schlag ins Gesicht war: Die blanke Verwirrung, Hass! Ich habe Morddrohungen bekommen ...

Nein, nicht wirklich?!

Doch! Mit meinem neuen Buch „Relationales Veränderungsmanagement“ ging es mir übrigens genauso. Manche Kollegen fühlen sich offenbar ihrer konzeptionellen Existenz beraubt. Die sagen: „Ich betreibe das Geschäft jetzt seit 40 Jahren, jetzt kommen Sie daher, was glauben Sie denn ...?“

Sie haben also damals, wie man so sagt, ordentlich auf die Sahne gehauen und eine Welle erzeugt ...

... und das war auch mein Ziel! Ich wollte eine Aufbruchstimmung erzeugen und einen Zusammenhalt in dieser neuen Welt stiften. Das ist mir auch gelungen: Maturana und Senge haben beispielsweise Freundschaft geschlossen. Senge ist dann bei Maturana, man könnte sagen in die Lehre gegangen. Er distanziert sich heute stark von seiner damaligen „Fünften Disziplin“.

Offenbar waren Sie Ihrem Umfeld einige Jahre voraus!

Das macht es teilweise schwierig. Heute beschäftigt sich die Welt beispielsweise mit Zertifizierungen und all diesen Dingen. Ich erinnere mich noch an das Gespräch mit Maturana im Jahre 2003. Er sagte: „Alles, was definiert ist,

ist tot, denn es kann sich nicht mehr weiterentwickeln“. Unsere Kunden, vor allem in der Schweiz, verstehen das nicht. Ich sage dann gerne: Sigmund Freud würde die Richtlinien der heutigen Analytischen Gesellschaft nicht mehr erfüllen.

Provozieren macht Spaß, verwickelt einen aber auch leicht in allerlei Scharmützel.

Ich weiß ganz genau, was ich will. Aber ich lass' andere leben. Eine andere Methode kann auch funktionieren, ich mache die nicht runter. Wenn ich etwas Kybernetik 1. Ordnung nenne, geht es mir um eine Unterscheidung, nicht um eine Bewertung. Steve De Shazer und Paul Watzlawick waren beide zusammen lange am Palo-Alto-Institut, haben sich aber getrennt, weil Paul Watzlawick problemorientiert und Steve De Shazer lösungsorientiert gearbeitet hat. So entwickelten sie sich stark auseinander. Beide sind meines Erachtens großartig, beide Konzepte funktionieren, wenn sie in sich schlüssig bleiben. Ich will jedenfalls keine Weltkirche schaffen.

Mit dem Weltkongress haben Sie die Welt aber zusammengebracht. Was ist daraus entstanden?

Das sokratische Denken erfuhr große Anerkennung. Neben den „McKinseys“ und all den traditionell „Systemischen“ sowie der Esoterik gab es ab nun einen ernstzunehmenden vierten Ansatz.

Sie haben sich selbst damit allerdings auch ein neues Image besorgt.

Definitiv. Mein Anliegen war, die Betriebswirtschaft neu zu gestalten. Aber es fehlten noch viele konkrete Dinge. Da gab es das Autopoiesis-Konzept von Maturana, von Glasersfeld hatte die Herkunft des Wissens thematisiert und Heinz von Foerster die Kybernetik 2. Ordnung. Die waren alles eigentlich Philosophen. Aber für die Organisationsberatung hatten wir seinerzeit auch noch zu wenige Instrumente. So haben wir mit dem Thema Leadership



begonnen, dann ging es um Coaching, aber für die Organisationsberatung fehlten noch Ausarbeitungen. In den letzten zehn Jahren habe ich einen Großteil meiner Zeit darauf verwandt, Modelle zu entwickeln. Das Feld ist jetzt in den Grundzügen erschlossen.

Wie hat sich das genau entwickelt? Führung ist ja nun kein Nischenthema ...

Wir haben das angeboten, wozu wir Modelle und Instrumente entwickelt hatten. Und ich habe natürlich weiter gelernt. So habe ich Harrison Owen kennengelernt und sein Open-Space-Konzept, Kathleen Dannemiller und ihr Konzept des Whole Scale Change. Sie ist leider viel zu früh gestorben, wir wollten eigentlich enger zusammenarbeiten! Kathleen war als pragmatische Amerikanerin interessiert an unserem Theoriezugang und wir wollten von ihr lernen, wie man noch besser Menschen zu-

sammen bringt und begeistert. Wir haben auch Kontakte zu Richard Axelrod, Diana Whitney und Juanita Brown ...

... also die ganze Palette der Großgruppenkonferenzmethoden ...

... aber es sind keine Methoden. Es sind Formate, es steht ein Konzept dahinter.

Es war mal eine richtige Modewelle!

Ja, leider: Ich befürchte, nicht alle haben die erforderliche Haltung dahinter verstanden und die Methoden als reine Instrumente missinterpretiert: Das, was dahinter steht, ist doch viel wichtiger als eine Methode.

Sie haben offenbar ein gutes Händchen, Kontakte in der

ganzen Welt aufzubauen und zu pflegen. Wie waren Sie beim Kunden unterwegs?

Wir hatten ein großes Weiterbildungsprogramm laufen, haben große Change-Projekte begleitet und Coaching angeboten.

Für „Beratung ohne Ratschlag“ gab es auch Kritik. Man kann den Leuten schon mal einen Ratschlag zumuten, statt sie lange selber nach einer Lösung suchen zu lassen, hieß es. Die Klienten können dann ja selber entscheiden, was sie annehmen.

Das sehe ich ganz anders: Ich gehe davon aus, dass die Lösung des anderen immer in der Welt des anderen liegt. Und dazu haben wir nun mal meines Erachtens keinen Zugang. Wie sollen wir dann eine passende Lösung für jemand anders erarbeiten?

Sehen Sie eigentlich einen Unterschied zwischen Coaching und Therapie?

Nein, überhaupt keinen.

Interessant, das ist ja ein beliebtes Streitthema! Die meisten Coaches werden sagen, sie machen keine Therapie.

Ich mache auch keine Therapie; denn ich halte es mit Epiktet: Es sind nicht die Dinge, die uns beunruhigen, sondern die Meinung, die wir von den Dingen haben.

Ok, verstehe ... Was kennzeichnet nun Ihren Relationalen Ansatz? Ist es die Weiterentwicklung von „Beratung ohne Ratschlag“?

Nein, Beratung ohne Ratschlag ist ein Grundsatz im Relationalen Ansatz. Der Relationale Ansatz ist ein eigenständiger Ansatz, der auf den Theorien des radikalen Konstruktivismus (von Glasersfeld, Watzlawick), der Kybernetik 2. Ordnung (von Foerster) und der Autopoie-

sis (Maturana) aufbaut. Dieser Ansatz sagt zunächst einmal nichts über die Arbeit mit Menschen oder Unternehmen aus. Aber er schafft einen starken Unterschied zur herrschenden Weltsicht: Die Welt ist nicht da, sondern die Welt wird von uns relational, das heißt interrelational, also in der Beziehung zu anderen, und intrarelational, also in der Beziehung zu uns selbst, gestaltet.

Heinz von Foerster sagt: Wir sind immer Teil der Welt. Es gibt keinen archimedischen Punkt außerhalb.

Richtig! Und das beschränkt uns Menschen: Alles, was an Neuerungen entstehen kann, entsteht innerhalb unseres eigenen Denkrahmens. Dieser Rahmen spielt im Relationalen Ansatz eine große Rolle. Es gibt den äußeren Rahmen: Wir sind immer Teil eines Systems. Und diese Systeme gestalten uns, sie setzen Rahmen und begrenzen unsere Möglichkeiten. Wir sind immer jemand anderes, je nachdem, in welchem System wir sind: Beruf, Familie, Tennisclub und so weiter.

Wir haben verschiedene Rollen!

Ich gehe einen Schritt weiter: Wir sind (!) jemand anderes! Wir haben dort eine andere persönliche Selbstbeschreibung. Aber manchmal gelingt noch nicht einmal, von einem System zum anderen einen Transfer zu schaffen.

Heißt das, ich bin ganz viele?

Multiple Persönlichkeiten, sagt Gunther Schmidt. Aber nicht nur das: Ich gehe davon aus, dass sogar innerhalb eines Systems jeder von uns einen unterschiedlichen äußeren Rahmen erlebt. Als Verantwortliche für ein Team, für ein Unternehmen, eine Familie leiten wir aus dem äußeren Rahmen den inneren Rahmen ab, die Grenze, die wir unserem eigenen Handeln und dem Handeln des Systems, für das wir verantwortlich sind setzen. Den Punkt muss man im Coaching oder der Unternehmensführung erst einmal herausarbeiten.

Unterscheiden Sie sich darin von anderen Kollegen, die unter der Fahne des systemischen Ansatzes marschieren?

Die typischen „Systemiker“ sind eigentlich in der Kybernetik 1. Ordnung verhaftet. Die arbeiten vier Jahre in einem System, mittlerweile im Umsetzungsworkshop Nummer 320, und denken, sie arbeiten immer noch mit denselben Menschen. Das Leben bestraft sie dann gelegentlich mit Widerstand. Oder damit, dass das Thema in der Zwischenzeit ganz einfach obsolet geworden ist.

Ich vermute, der eine oder andere Kollege würde Ihnen da widersprechen. Was machen Sie anders als die Kollegen?

Wir machen überhaupt keine Analyse und wir brauchen auch keine „Umsetzung“, weil das neu Gestaltete ja sofort gelebt wird. Denn die schwarzen Zahlen von gestern haben nichts mit den Erfolgen von morgen zu tun! Und wenn die Strukturen nicht von Projektteams, sondern nur den echt Verantwortlichen gemacht werden, ersparen wir dem Unternehmen auch die vielen teuren Umsetzungsworkshops und „Trainings“.

Wir machen überhaupt keine Analyse und wir brauchen auch keine „Umsetzung“, weil das neu Gestaltete ja sofort gelebt wird. Denn die schwarzen Zahlen von gestern haben nichts mit den Erfolgen von morgen zu tun!

Wir entwerfen eine erfolgreiche Zukunft. Und zwar zunächst mit dem CEO, der ja dafür zuallererst zuständig ist, und nicht mit einer Steuergruppe, in die oft Hinz und Kunz eingeladen werden. Mit dem CEO entwickeln wir die gewünschten Zukunftsmeilensteine als ergebnisorientierten Rahmen. Unternehmertum ist meines Erachtens eine soziale Aufgabe,

nämlich die Mitarbeiter und deren Familien langfristig zu erhalten. Um diese Aufgabe zu erfüllen, müssen wir die geeigneten Angebote suchen. Und nicht umgekehrt: „Wir haben die geeigneten Angebote, zu dumm nur, dass sie aber nicht mehr auf dem Markt funktionieren. Und nun müssen wir leider die Hälfte unserer Belegschaft entlassen.“

From Push to Pull?

Es geht immer wieder um die Kernaufgabe des Unternehmens: Welche Produkte, Prozesse, Organisation brauchen wir, um in Zukunft die Mitarbeiter und deren Familien zu erhalten?

Wie weit denken Sie dabei in die Zukunft?

So weit sich die Organisation das vorstellen kann. Bei einer Aktiengesellschaft mag das ein Jahr sein, bei einem mittelständischen Unternehmen vielleicht fünf. Die Idee Steve De Shazers ist, herauszuarbeiten, welche gewünschte Zukunft das Unternehmen ab sofort leben will. Und nicht: 2020 wollen wir am Punkt X sein, auf den bewegen wir uns nun Jahr für Jahr zu. Zum Beispiel: „Wir werden den Umsatz jedes Jahr um acht Prozent steigern, bis wir die gewünschten 40 Prozent Steigerung erreicht haben.“ Das wäre aus meiner Sicht Quatsch, weil es eine Stabilität von Systemen unterstellt. Im Relationalen Ansatz wird die gewünschte Zukunft entworfen und sofort gelebt. Das ist wie beim Hauskauf: Die Verträge werden unterzeichnet und dann ist es unser Haus. Über die Verträge wird mit den Mitarbeitern nicht diskutiert. Wenn man das täte, und sie wären nicht zufrieden, würde man ja doch antworten müssen, dass das Haus nun ja bereits gekauft sei – eine peinliche, sogar verlogene Situation. Stattdessen sagt bei uns die Unternehmensleitung: „Das ist mein Angebot, das einzige, das ich habe, seid Ihr dabei – oder nicht?“. So wird Klarheit geschaffen. Anschließend wird mit den Mitarbeitern, die mitmachen wollen, das Bild innerhalb des Rahmens gemalt. Das wird aber dann tatsächlich gemeinsam und gleichberechtigt gemalt und verabschiedet.

Jetzt haben Sie aber ein paar Mitarbeiter, die sind schon zehn Jahre in der Company, die sagen: „Das gefällt mir aber nicht“.

Das ist ok. So ist das Leben. Es gibt immer zwei Möglichkeiten ...

... in or out!

Genau! Aber wir haben häufig die Situation in österreichischen wie in deutschen Unternehmen, dass Sie die Leute nicht entlassen können.

Und nun?

Ich sage dann: „Tun Sie so, als hätten Sie sie gar nicht in der Firma. Rechnen Sie nicht mit ihnen. Managen Sie an ihnen vorbei“. Es macht ja keinen Sinn, Prozesse für 2.800 Leute zu designen, wenn sich 600 von denen in die innere Kündigung verabschiedet haben und Sie sie

Wie viele ‚echte‘ Mitarbeiter, wie viel Zeitbudget, welche anderen quantitativen und qualitativen Vorgaben habe ich tatsächlich?

nicht kündigen können. Dann funktionieren die Prozesse nicht. Designen Sie lieber die Prozesse für jene 2.200 Mitarbeiter, die mitziehen. Ich vergleiche das immer mit dem Hamburger Eisverkäufer: Für den dauert das Jahr nicht zwölf Monate, sondern nur sechs Wochen. Wenn der seinen Umsatz auf zwölf Monate verteilen würde, wäre er blöd dran. Die Frage des Rahmens ist daher entscheidend: Wie viele ‚echte‘ Mitarbeiter, wie viel Zeitbudget, welche anderen quantitativen und qualitativen Vorgaben habe ich tatsächlich?

Einigen Arbeitsmarktpolitikern dürften bei Ihren Thesen die Haare zu Berge stehen!

Warum? Es kann doch kein Arbeitsmarktpolitiker ernsthaft fordern, den Menschen sollte

der Job nicht Spaß machen. Gleichzeitig habe ich auch noch keinen Arbeitsmarktpolitiker – eigentlich noch gar keinen Menschen – kennengelernt, der einen Menschen von etwas überzeugen könnte, von dem er nicht überzeugt ist.

Ich finde es wichtig, daran zu arbeiten, dass endlich Spaß an der Arbeit entsteht – und erhalten wird. Denn ich gehe bildlich gesprochen davon aus, dass es für jeden Topf einen Deckel gibt. Das halte ich übrigens für eine zentrale zukünftige Aufgabe im Coaching: Mit dem Klienten herauszuarbeiten, was er wirklich will, und ihn dabei zu unterstützen, das für ihn spezifisch passende Arbeitsangebot auch zu finden oder zu erarbeiten.

Jetzt haben Sie aber diese Leute an Bord, die Unkündbaren, die stehen auf Ihrer Payroll, die sitzen da jeden Tag und lesen Zeitung, die, ich übertreibe jetzt einmal, spielen Arbeiten ...

Das ist ein Problem, für das man sich vor 30 oder 40 Jahren politisch entschieden hat. Die Menschen tun mir aber nicht leid, denn sie haben jeden Tag die Möglichkeit, sich anders zu entscheiden. Und wenn sie das nicht tun – dann tut jeder CEO, jeder Geschäftsführer und jede Führungskraft meines Erachtens einfach gut daran, nicht mit ihnen zu rechnen.

Ok, wie geht's weiter mit dem Rahmen?

Unmittelbar nachdem der Rahmen festgelegt ist, gestalten wir den Workshop mit allen Mitarbeitern, in dem das gemeinsame Bild erzeugt wird. Nur was alle gemeinsam innerhalb dieses Rahmens wollen, wird im Bild umgesetzt. Und ab dem Tag leben alle Unternehmensmitglieder im neuen Haus. Es gibt keine langwierigen, sogenannten Umsetzungsworkshops, jeder Einzelne zieht ein in dieses neue Haus und hat mit neuen Herausforderungen zu tun. Das Alte gibt es nicht mehr, also gestaltet jeder entsprechend des neuen Bilds im neuen Rahmen die Dinge neu. Und auch hier orte ich großen Coaching-Bedarf, allerdings sind

dabei aus meiner Sicht die Führungskräfte gefordert, die als echte Sparringpartner mit Beratung ohne Ratschlag die Mitarbeiter dabei unterstützen, in jeder Situation flexibel ein für sie und die Situation passendes Konzept, ihre persönliche Vorgangsweise zu gestalten.

Und wenn Sie nur 80 Prozent Commitment bekommen?

Dann wird das, was nur 80 Prozent Commitment bekommt, nicht gemacht. Ich habe das schon im Vorstandsbereich erlebt: Man fand gar keine Übereinstimmung über den Rahmen. Die saßen fassungslos da, bis sie sagten: „Jetzt ist uns klar, warum bei uns nichts klappt. Wir kommen nicht zusammen, wir haben keine Kultur des Miteinanders“. Glauben Sie mir: In diesen Momenten findet echte Veränderung statt!

Andere schieben das dann auf den Berater: Der ist schuld, seine Methoden taugen nichts.

Das halte ich aus. Ich sage sogar: „Das liegt sicher an der Methodik. Ich habe das nicht gut genug erklärt. Wir machen das jetzt noch einmal“. Dann gehen die noch einmal an die Bewertung derselben Punkte – und plötzlich haben sie sogar einige hundertprozentige Übereinstimmungen.

Da scheint zwischen beiden Punkten aber etwas passiert zu sein. Magic! Wie machen Sie das?

Die Menschen werden im Relationalen Beratungsprozess zwar von uns moderiert, aber dennoch bewusst auf sich selbst zurück geworfen. Da wird ihnen klar, dass die von ihnen erzeugte Welt etwas mit ihnen selbst zu tun hat, mit ihrem Miteinander. Das ist das Relationale: Wir erzeugen dann miteinander etwas anderes. Und deshalb startet hier ein neues Unternehmen.

Aber ich verabschiede mich doch nicht so leicht von meiner alten Welt, ich hatte doch noch Pläne!

Das ist wie in „Wer hat mir meinen Käse weggenommen?“ von Spencer Johnson ...

Vermutlich ist es so. Es gibt zwei Fraktionen von Mäusen: Die eine lässt Sie erst gar nicht auf den Hof oder wirft Sie innerhalb kürzester Zeit wieder hinaus. Sie arbeiten einfach mit der anderen Fraktion.

Jein. Einerseits bauen wir unsere Kunden über Jahre auf. Die hören bei uns Vorträge, lesen unsere Zeitschrift, machen bei uns Weiterbildung – und dann erst kommen sie mit dem Change-Auftrag. Andererseits sind gerade CEOs, wenn wir dann mit denen arbeiten, extrem offen und umsetzungsstark. Wir machen dann keine Umsetzungsworkshops, sondern begleiten die Kunden nur noch beim Leben des Neuen und sorgen dafür, dass sie nicht zu viele Ehrenrunden drehen. Bei uns ist die Sache in Wochen bis in der Regel sechs Monaten vorbei.

Von außen betrachtet sieht das nach Blackbox aus.

Schlimmer noch: blankes Unverständnis! Diese Unternehmen klinken sich aus Benchmarkingprozessen aus, machen ihre eigenen Preise, schieben Qualitätsmanagement zur Seite, gehen endlich davon aus, dass sie einzigartig und unvergleichbar sind. Da entsteht Innovation!

Es ist aber eine lange Kette, bis das neue Denken beim Shopfloor, beispielsweise beim Autoverkäufer ankommt, dessen Hersteller Sie beraten haben. Wie hält man das durch?

Das neue Denken wird fraktal nach unten abgeleitet; anders als beim MbO-Prozess ... Wir setzen auf die Autopoiesis und halten das für einen erwachsenen Umgang mit Mitarbeitern: „Hier ist mein Angebot, es ist mein einziges. Wollen Sie dabei sein? Ich hätte Sie gerne dabei, aber ich zwingen Sie nicht.“ Das ist ehrlich, da kann der Mitarbeiter Ja oder Nein zu sagen.

Sie sind in der Beratungsszene, so wie ich das beobachte, ein Solitär. Wie sehen Sie das?

Ja, das stimmt. Ich habe mit vielen Beraterkollegen wenig zu tun, auch nicht mit Verbänden. Aber mit den Querdenkern, die ich ja seiner-

Mir geht es um Inspiration, um Geben und Nehmen, um Weiterentwicklung – und um Haltung.

zeit beim Kongress zusammengebracht habe, bin ich immer noch in engem Kontakt. Mir geht es um Inspiration, um Geben und Nehmen, um Weiterentwicklung – und um Haltung. Darum geht es auch in meinen Büchern.

Was bedeutet Haltung für Sie konkret?

Entwicklung entsteht durch Entscheidung und Gestaltung: Gestalten Sie, sonst werden Sie gestaltet! Wertschätzung ist wichtig, denn ich kann andere Unternehmen nicht verstehen. Ich kann auch meinen Coaching-Klienten nicht verstehen. Aber ich stelle Fragen, die eine hilfreiche Verstärkung für den Kunden darstellen. Sie ermöglichen dem Anderen eine neue Perspektive. Und sobald ich Dinge aus einer anderen Perspektive betrachte, kann ich auch anders – und anderes – sehen.

Sind Sie international vernetzt?

Wir sind inzwischen mit einem Fuß nach Italien unterwegs. Die Schweiz bearbeiten wir jetzt intensiver und wollen dort auch sesshaft werden. Ab dem Herbst wollen wir nach Mitteleuropa aufbrechen, zunächst Richtung Slowakei. Mein Buch ‚Beratung ohne Ratschlag‘ wird gerade ins Englische übersetzt und soll in den USA erscheinen.

Ist das Buch immer noch aktuell? Es ist doch schon zehn Jahre alt?

Ich müsste es eigentlich komplett überarbeiten. Aber, sagen wir mal so: Es ist nicht falsch,

was drin steht. Trotzdem bin ich heute etliche Schritte weiter.

Sie sind umgezogen, in die Wirtschaftsgebäude von Schloss Schönbrunn! Warum?

Das Schloss Schönbrunn ist ein besonderer Platz. Hier gibt es den „schönen Brunnen“ mit seinem ursprünglichen Heilwasser. Deshalb wurde hier auch das Schloss gebaut. Es sollte auch eine heilende, belebende Wirkung haben. Es sollte die Völker zusammen bringen. Hier wurde schon vor hundert Jahren Vielfalt gelebt. Das hat mich angezogen.

Wie sehen Sie die Zukunft von Beratung? Was wünschen Sie sich?

Ich wünsche mir, dass das Paradigma der Gestaltbarkeit in allen Köpfen Einzug finden kann. Das finde ich spannend, dafür brenne ich. Mateschitz, der CEO von Red Bull, hat damals in einem gesättigten Getränkemarkt begonnen. Er sagte: „Was interessiert mich der Getränkemarkt? Ich entwickle doch kein Getränk“. Er hat heute alles, was „schnell ist und Flügel verleiht“, geschaffen: Fernsender, Radiosender, Fußballmannschaft und Formel 1. Oder nehmen Sie Swatch. Das ist keine Uhr, das ist ein Lebensgefühl. Im Vergleich dazu sind viele Unternehmen heute scheinbar tot. Etliche haben es allerdings noch gar nicht bemerkt. Schauen Sie sich einmal die Banken an, die von der Regierung künstlich am Leben erhalten werden.

Würde es Sie reizen, die Regierung zu beraten?

Wir haben es mit der Sozialversicherung versucht ... Ich sage Ihnen, wann immer Sie versuchen etwas zu „sanieren“, geht das nicht gut. Man müsste dort – wie überall, wo etwas grundlegend nicht funktioniert – etwas ganz Neues schaffen, Verantwortlichkeit realisieren, Transparenz ... Als Versicherter müsste ich wissen, was kostet es mich, was bringt es, um mich dann zu entscheiden, ist es mir das wert? Und da wären noch viel mehr Fragen zu klären.



Foto: Peter Korp

Sie haben eine rasante Karriere absolviert, ehe es zum „Weltkongress“ kam. Sie haben BWL studiert und waren eine klassische Unternehmensberaterin. Wie würden Sie Ihre heutige Tätigkeit beschreiben?

BWL ist neben den künstlerischen eine der wenigen Disziplinen, in denen man meines Erachtens frei gestalten kann, weil es eine solche Fülle an „unentscheidbaren“, also noch nicht endgültig beantworteten Fragen gibt. Heinz von Foerster wurde oft als Magier bezeichnet – und heute verstehe ich, was damit gemeint war: Viele haben das mit Zauberkünstler übersetzt. Aber er war ein Magier, weil er eine neue Wirklichkeit erfunden hat. Das hat mich an ihm so fasziniert; und ich denke, das hat uns auch zusammengebracht.

Wer sind heute Ihre Mitstreiter?

Es gibt genügend Menschen, die ähnlich denken wie ich und doch wieder anders, die also eine ähnliche Haltung haben wie ich und sehr inspirierend wirken. Wie zum Beispiel der Mathematiker Andre Zimpel, Gunther Schmidt oder Matthias Varga von Kibéd. Die Stringenz dieser Personen imponiert mir, auch wenn ich nicht immer deren Weltsicht teile.

Braucht es eine neue Weltkonferenz?

Es ist der Zeitpunkt noch nicht gekommen. Aber er kommt noch. Erst möchte ich jetzt das Buch über Relationale Betriebswirtschaftslehre schreiben. Nein, ich glaube, jetzt ist nicht der Zeitpunkt für Kongresse. Jetzt, nach diesen strukturellen Wirtschaftsturbulenzen, müssen sich die Menschen erst einmal wieder zurechtfinden – und leider finden sie sich allzu häufig auf ihren alten Plätzen wieder.

In der Krise regredieren die Menschen, halten sich an ihren Stühlen fest, ist das auch Ihre Beobachtung?

Genau, es ist so, als ob ein Tornado über das Land hinweggefegt wäre, der den Kontinent in mehrere Teile gerissen hätte und jeder tut so, als wäre nichts passiert und nimmt wieder Platz auf seinem Stuhl. Einige werden erst in ein paar Jahren feststellen, dass ihr Stuhl bereits im Meer stand und sie in der Zwischenzeit untergegangen sind. Aktuell beobachte ich Seltsames: Es wird genau dort weiter gemacht, wo man stehen geblieben war.

Ist es nicht schwierig, in dieser Situation an Menschen anzukoppeln?

Letztlich geht es darum, den Relationalen Ansatz hoffähig zu machen. Wenn Sie vor zehn Jahren nur mit „systemisch“ gekommen sind, dann haben die Leute seltsam geschaut und gesagt: „Aha, Voodoo-Zauber, esoterische Ecke ...“

Das ist doch immer noch so! Die große Change-Management-Studie von Capgemini Consulting aus dem letzten Jahr bestätigt das eindrücklich.

Aber es hat sich andererseits einiges verändert: Letztes Jahr war ich als Rednerin auf einen Kongress eingeladen. Mein Vorredner war Götz Werner, der Chef von dm. Er kam dann auf mich zu und sagte: „Sie haben die Theorie zu meiner Praxis“. Wichtig ist mir daran: All die anderen CEOs haben ihm aufmerksam zugehört. Es muss nicht Relationaler Ansatz heißen, aber sie denken: „Der macht das ganz anders wie wir – und er hat Erfolg!“ Plötzlich ist das nicht mehr Voodoo-Zauber, sondern eine Erfolgsidee. Das Denken wird salonfähig.

Was ist ihr nächstes Projekt?

Die Schaffung einer Relationalen Privatuniversität, hier in Wien am Schloss Schönbrunn. Ich habe aber noch keine Ahnung, ob das klappt – ob die „Welt“, also die Anerkennungsstellen, dafür schon bereit sind!

Da schau an! Wie soll ich mir das vorstellen?

Es geht darum, nicht bloß eine neue Hochschule zu schaffen. Es geht mir dabei auch um den Neuentwurf der Didaktik, um die Um-

Es geht darum, nicht bloß eine neue Hochschule zu schaffen. Es geht mir dabei auch um den Neuentwurf der Didaktik, um die Umsetzung des Relationalen Denkens sowohl in Inhalt als auch in Didaktik, also wenn Sie so wollen, im Was und im Wie gleichzeitig.

setzung des Relationalen Denkens sowohl in Inhalt als auch in Didaktik, also wenn Sie so wollen, im Was und im Wie gleichzeitig. Das soll sich auch in den Universitätsprozessen widerspiegeln. Wir brauchen dort keine Tests, die das „Vorgetragene“ wiederkaufen, und wir brauchen auch keine Noten, welche letztlich ja wieder nur die Vortragenden bewerten – das hat Heinz von Foerster schon 1993 recht schön beschrieben. Es sollen hier nur „unentscheidbare Fragen“ – so nannte das Heinz von Foerster – gestellt werden, die von Menschen neu oder erstmals beantwortet werden. Schüler werden Lehrer, Lehrer werden Schüler.

Welche Disziplinen oder Fakultäten soll es dort geben?

Uns geht es zunächst um das Thema Relationale Unternehmensführung, Management und Führung sowie später auch um die Relationale Beratung, Change Management und Coaching.

Haben Sie schon Köpfe ausgemacht, die Sie dort als Dozenten installieren wollen?

Ein paar Überlegungen gibt es schon: Peter Senge hätte ich gerne an Bord, auch Professor Rolf Arnold von der TU Kaiserslautern. André Zimpel, Psychologe und Mathematiker an der Universität Hamburg, werde ich womöglich gewinnen können und hoffentlich Bernhard Pörksen von der Universität Tübingen.

Jetzt bringen Sie wieder die Familie zusammen: Nicht als Kongress, sondern als Universität.

Vielleicht entsteht daraus ja auch wieder ein Kongress, wenn wir das Hochschulrecht bekommen.

Ah, verstehe: Jetzt kommt wieder der Moloch angeschlichen: Credit Points, Akkreditierung ...

Das wird sich letztlich auf dem Markt entscheiden ... in der Wirtschaft. Die fragt nämlich zunehmend nach Kompetenz.

Portrait



Foto: Peter Korp

Dr. Sonja Radatz ist Geschäftsführerin des Instituts für Relationale Beratung und Weiterbildung in Wien und Hamburg. Ihre persönlichen Arbeitsschwerpunkte liegen in der Entwicklung von Methoden und Instrumenten des Relationalen Ansatzes. Sie ist Herausgeberin der Zeitschrift „LO Lernende Organisation“ und Autorin etlicher Bücher. Zuletzt erschien „Veränderung verändern: Das Relationale Veränderungsmanagement“ (ISBN: 978-3-902155-11-5) und „Wie Organisationen das Lernen lernen“ (ISBN: 978-3-8340-0795-7). 2003 wurde ihr der Deutsche Preis für Gesellschafts- und Organisationskybernetik für ihr Lebenswerk verliehen.

www.irbw.net



Human Resources als Auftraggeber für Coachs – ein Blick auf die Rollenverteilung lohnt

Von Susanne Riedel

HR verantwortet die wichtigste Ressource des Unternehmens: die Mitarbeiter. Die Mehrung des „Humankapitals“ geschieht arbeitsteilig zwischen der HR-Organisation (Shared Service Center, Center of Expertise, Business-Partner), Führungskräften und Externen. Wie kann – in Abhängigkeit von den Anforderungen, die das Unternehmen an HR stellt – eine Win-Win-Beziehung zwischen HR und externem Coach gestaltet werden?

Zunächst lohnt ein Blick auf die jeweilige Rolle der Abteilung Human Resources (HR) im Unternehmen, um Ansatzpunkte für die nachhaltige Zusammenarbeit zwischen Coach und Unternehmen zu skizzieren. Dave Ulrich (1997) liefert mit seinem *Business-Partner-Modell* eine Bestandsaufnahme. Die relevanten HR-Rollen sind:

- » *Strategie*: Als Sparringpartner trägt HR wesentlich zur Geschäftsstrategie bei.
- » *Change-Manager*: In dieser Rolle ermöglicht und führt HR Veränderungsprozesse mit der Linie.
- » *Performance-Coach*: In dieser Rolle ermöglicht, fördert und misst HR die Qualität von Führung und Teamarbeit.
- » *Prozessmanager*: Als administrativer Experte sorgt HR dafür, dass die eigene Arbeit ein hohes Niveau an Service, Qualität und Tempo aufweist.

Eine von uns im Sommer 2010 durchgeführte Studie unter Personalverantwortlichen von 30 Unternehmen (s. Kasten) untersuchte das gelebte Rollenverständnis aus Sicht der Personalheute. Darin konnte eine Unterscheidung des Rollenverständnisses bestätigt werden:

- » Zu der Gruppe, die ihre Personalreferenten eher als *Dienstleister oder Administratoren* verstehen, rechnen sich 43 Prozent der Befragten. Als Hauptaufgaben werden angegeben: Administration und Recruiting.
- » Die Gruppe der *HR-Business-Partner* ist geringfügig größer. 50 Prozent der Befragten rechneten sich zu denjenigen, die die Rolle ihrer Personalreferenten in der des aktiven Sparringpartners des Business' sehen und bei denen sich dieses auch in den Hauptaufgaben der Personalreferenten wiederfindet. Bei dieser Gruppe wird die Geschäftsorientierung der Personalreferenten als überdurchschnittlich stark ausgeprägt eingeschätzt.

Es fällt auf, dass auch in der Gruppe der „Administratoren“ 46 Prozent der Befragten ihre wichtigste, zukünftige Aufgabe im Change-Management sehen – auch diese Gruppe ist also auf dem Weg. Und doch ist in vielen Unternehmen die Veränderung der Rolle vom administrativ geprägten Dienstleister zum verantwortlichen Business-Partner immer noch nicht abgeschlossen. Ein Befund, den auch das aktuelle HR Barometer von Capgemini Consulting (2011) bestätigt (s. Kasten). – Coachs können diese Veränderungen unterstützen oder treiben.

Beide Ergebnisberichte stehen für Interessierte zur Verfügung:

Mehrwert-personal-Befragung (2010):
www.mehrwert-personal.de/download/mehrwert-personal_Studie_HR-Qualifizierung_09-2010.pdf

Capgemini HR-Barometer 2011:
www.de.capgemini.com/insights/publikationen/hr-barometer-2011

HR und Coaching – ein systematischer Ansatz zum Kompetenzaufbau in Unternehmen

Veränderung in einer Organisation schafft Bedarf für externe Unterstützung, da nur selten die personellen Ressourcen und Fähigkeiten der Personalabteilung ausreichend sind, um die eigene Veränderung vollumfänglich zu gestalten. Der Coach als externer Begleiter sollte ein möglichst klares Bild von der aktuellen Situation und Rolle seines potenziellen Auftraggebers gewinnen. Im Rahmen der Auftragsklärung gilt es dann, die Ziele möglichst klar zu beschreiben. Struktur-, Prozess und Ergebnisqualität müssen definiert werden. Dazu gehört auch die Arbeitsteilung zwischen HR, Management und Externen. Dabei kann der Ansprechpartner des Coachs aus verschiedenen Bereichen der HR-Abteilung kommen: Es kann sich um den Manager handeln oder den

jeweiligen Kopf eines Center of Expertise – meist wird das die Personalentwicklung sein – oder den Leiter der HR-Business-Partner. Die inhaltlichen Schwerpunkte werden variieren. Folgende drei Szenarien mögen Ansatzpunkte liefern für eine nachhaltige Zusammenarbeit zwischen HR und Coach.

Begleitung des HR-Bereichs im eigenen Change-Prozess zum Business-Partner

In vielen Unternehmen hat sich HR auf den Weg gemacht, um die Rolle des Business-Partners auszufüllen. Der bisherige Schwerpunkt soll erweitert werden, da strategisch bedeutende Projekte anstehen, die mit den bestehenden Ressourcen nicht erfolgreich bearbeitet werden können. Meist drückt dann relativ schnell der Schuh, da Erfolge zügig sichtbar sein sollten. Personalentwicklung braucht aber seine Zeit – auch, wenn es sich um HR'ler handelt, die „das“ ja können müssten.

Hier kann der Coach helfen. Wie soll der Bereich künftig aufgestellt sein – organisatorisch, mit welchen Kompetenzen, personell? Ansprechpartner für Externe wird oder sollte in diesem Fall zunächst der Manager des HR-Bereichs sein. Als Coach hilft es, über aktuelle Kenntnisse aus der Personalarbeit und Organisationsentwicklung zu verfügen. Andernfalls kann eine Zusammenarbeit mit einem Organisationsberater sinnvoll sein.

Der Fokus dieses, meist größer angelegten Projektes ist wichtig. Es geht um Struktur- und Prozessbegleitung, aber meist auch um konkrete Personalentwicklungsthemen. Für das Sichtbarmachen von Erfolgen empfiehlt es sich für den HR-Bereich, zu Beginn mehr Aufträge an Externe zu vergeben, die gleichzeitig den internen Kompetenzaufbau unterstützen können. Gegebenenfalls hilft die Einstellung von HR-Mitarbeitern mit ausgewählten Stärken in bestimmten Kompetenzfeldern. Diese müssen dann von administrativen Aufgaben freigehalten werden und entsprechenden Gestaltungsspielraum zur Verfügung gestellt bekommen. Die entsprechenden Mitarbeiter haben es oft schwer, da sie sich „allein auf

weiter Flur“ fühlen. Sie sind daher dankbare Klienten für Coaching, um für sich einen Weg zu finden, wichtige Themen im Unternehmen treiben zu können.

Da der Personalbereich die Rolle des *strategischen Business-Partners* ausfüllen soll, muss als Voraussetzung hierfür gesorgt werden, dass die Personaler, die als Business-Partner agieren sollen, möglichst frei von administrativen Aufgaben sind. Die administrativen Aufgaben sollen vielmehr im Shared Service Center erledigt werden. Der „Unterbau“ des HR-Bereiches ist dann wie folgt gegliedert:

- » *Shared Service Center (SSC)* für Themen der Gehaltsabrechnung und Sachbearbeitung
- » *Center of Expertise (CoE)* für die Spezialthemen
- » *HR-Business-Partner* als Ansprechpartner für die internen Kunden

Leider, so zeigt das HR-Barometer (Capgemini, 2011), unterstützen 40 Prozent der SSCs nicht ausreichend bei dieser Aufgabe, obwohl sie eine wichtige Grundlage für eine erfolgreiche Etablierung der Business-Partner-Funktion darstellt. Was die Strukturen betrifft, besteht noch Gestaltungsbedarf.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Begleitung im *Prozess*. Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität müssen definiert und entsprechend umgesetzt werden. Will das professionell angegangen werden, wird klar, der Personaler muss sowohl seine Funktionen als *Cultural-Change-Agent* wie auch als *Performance-Manager* beherrschen. Dabei darf er nicht der Versuchung erliegen, beides getrennt zu bewirtschaften: Organisations- und Personalentwicklung gehören zusammen (und streng genommen zählt auch die Admin-Rolle dazu). Der Coach unterstützt die HR bei der Bestandsaufnahme und der Entwicklung folgender Themen:

- » Sich als Sparringpartner des Managements zu verstehen und für die *Erstellung der Unternehmensstrategie* mitverantwortlich zu fühlen. Dies ist nicht immer einfach und erfordert Standing und Überzeugungsvermögen.

Hier sind eine Auswahl bedeutsamer Kompetenzen zu nennen wie Auftragsklärung, Change-Coaching, Organisationskulturanalyse, systemisches Denkmodell.

- » *Im Change-Management* – als Begleiter von Change-Prozessen – muss der Personalleiter ebenfalls firm in den Themen „Change“, „Projektmanagement“ und „Teamentwicklung“ sein. Wissen hierzu kann er in Fortbildungen erlernen und durch anschließendes „Learning by doing“ im eigenen Change-Prozess mit externer Unterstützung vertiefen. Wichtig ist hier die konkrete Definition der Arbeitsteilung zwischen Coach und Personalleiter – es soll auf keinen Fall alles durch Externe „gemanagt“ werden.
- » Als *Performance-Manager* – für sich selbst und für andere, zum Beispiel: die Personalreferenten.

Unterstützung des HR-Bereichs, wenn die Rolle als Business-Partner bereits gelebt wird

Auch in Unternehmen, die die Rolle als Business-Partner bereits leben, besteht Coaching-Bedarf (s. Kasten). Für das Center of Expertise – die Personalentwicklung, die oft als Auftraggeber fungiert – lohnt sich zunächst der Blick auf den *Personalleiter*:

- » Er sollte über ausgeprägte *Selbstreflexionsfähigkeit* verfügen. Personalleiter haben aufgrund ihrer exponierten Position zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeiterschaft kaum Vertraute im Unternehmen, die sie in eigener Sache und zur persönlichen Entwicklung einbeziehen können. Daher ist das Thema Selbst-Coaching-Kompetenz von relativ großer Bedeutung. Außerdem sollte sich der Personalleiter Zeit nehmen, um sich zu ausgewählten Fragestellungen extern coachen zu lassen.
- » Der Personalleiter coacht idealerweise seine eigenen Mitarbeiter (wenn er welche hat) sowie die Top-Führungskräfte im Unternehmen. Das Coaching beider

Zielgruppen unterliegt den Grenzen, denen *internes Coaching* generell unterliegt. Es ist daher nicht als klassisches Coaching zu verstehen – zum Beispiel im Sinne von Zwei-Stunden-Sitzungen mit Bearbeitung des persönlichen Veränderungsbedarfs des Klienten – sondern meistens kombiniert mit Beratungselementen zum Tagesgeschäft oder strategischen Themen. Hilfreich sind Kenntnisse in Auftrags-/Zielklärung, systemischen Fragen, Persönlichkeitstests, Selbstreflexion, Selbst-/Zeitmanagement, Karriere-Coaching, Grundkenntnisse in der Arbeit mit dem „inneren Team“ ... um nur einige Themen aufzuführen.

Es kann für Personalleiter durchaus sinnvoll sein, eine *Coaching-Ausbildung* zu durchlaufen, um Wissen zu vielen dieser Aspekte durch einen „Rundumschlag“ zu erwerben. Eigene Begleitung durch einen externen Coach zu erleben, verfestigt das Ganze dann zu ausgewählten Fragestellungen.

Für die *Personalreferenten* gilt ähnliches in etwas abgeschwächter Form, da sie nicht für das Top-Management und die Unternehmensstrategie zuständig sind, sondern für die Führungskräfte des mittleren und unteren Managements. Aber natürlich gibt es auch dort strategische Themen und Veränderungsprozesse, so dass der Personalreferent gut daran tut – idealerweise unterstützt durch den Personalleiter –, sich entsprechende Kenntnisse und Fähigkeiten anzueignen. Der Personalreferent als Coach ist insbesondere dann gefragt, wenn es darum geht, Führungskräfte in ihrer eigenen Entwicklung sowie in der Entwicklung ihrer Mitarbeiter zu begleiten. Oft genug werden die problembehafteten Mitarbeiter von der Führungskraft in die Hände des Personalers gegeben. Tools zur Personalentwicklung sind meist vorhanden und sollen von den Personalern ins Unternehmen getragen werden. Hier sind „Influencing Skills“ gefragt.

Der *externe Coach* agiert hier als Partner auf Zeit. Je nach Bedarf unterstützt er Themen und Mitarbeiter darin, die Rolle im Unternehmen zu leben. Dies kann durch Prozessbegleitung

oder in spezifischen Projekten geschehen. Weiterhin bringt er immer wieder sein Wissen ein, so dass die Mitarbeiter des Personalbereichs ihrerseits Coaching-Skills erlangen.

Je souveräner der Personaler wird, desto virtuoser kann er agieren, dann kann er auch Hochschulen einbinden, Studenten und Praktikanten, nach Bedarf begründet er eine Arbeitsteilung mit Externen. Diese „Ertüchtigung“ ist auch im Sinne des externen Coachs – der sich dann auf anspruchsvolle, statt auf leidige „Feuerwehr“-Jobs konzentrieren kann.

Coaching-Themen, von denen Personalleiter wie auch Personalreferenten als Klienten profitieren können

- » Definition der eigenen Rolle
- » Strategische Hilfe sowohl in Business-Themen als auch bei der eigenen Positionierung
- » Change-Coaching
- » Begleitung in Projekten. Oft sind sowohl Personalleiter als auch Personalreferenten als Projektleiter eingesetzt
- » Influencing Skills – Treiben von wichtigen Themen
- » Beraterkompetenz
- » Gremienfähigkeit – Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat
- » Reflexion des eigenen Handelns
- » Zeitmanagement
- » Selbstmanagement
- » Delegation (Personaler verlassen sich zu häufig nur auf sich selbst)
- » Transport von schlechten Nachrichten an Mitarbeiter
- » Initiierung oder Vermarktung von HR-Programmen
- » Konflikte am Arbeitsplatz
- » Work-Life-Balance
- » Erweiterung der eigenen Coaching-Kompetenz

Personaler als Klient

Im Zuge der Veränderungsprozesse und im Alltag als Business-Partner stoßen HR'ler häufig an ihre Grenzen, wenn es darum geht, „vom Getriebenen zum Gestalter“ zu werden. Personalleiter, aber auch Personalreferenten sind oft „alleine“ in dem Sinne, dass es für sie schwierig ist, ihr Tun mit einem unternehmensinternen Partner zu reflektieren oder weiter zu entwickeln. Von ihnen wird schließlich kompetentes Handeln erwartet. Da kann es eine wohltuende Hilfe sein, in regelmäßigen Abständen oder zu ausgewählten Themenbereichen externe Unterstützung nachzufragen. Neben der Stärkung der eigenen Wirksamkeit durch Workshops und Trainings bietet sich Einzel-Coaching gerade für diese Klientel an (s. Kasten).

Einzel-Coachings im Rahmen von zeitlich begrenzten Sitzungen lassen sich effizient und effektiv gestalten, wenn sie von jemandem geleitet werden, der über Erfahrungen in den gewünschten Themenbereichen verfügt. Neben Basis-Know-how zu Business-Themen ist die Entwicklung von Verhaltensweisen notwendig, die es erlauben, auf Augenhöhe mit dem Business zu agieren und als Sparringpartner akzeptiert zu werden. Trainings sind wichtig, müssen aber durch nachhaltige Maßnahmen ergänzt werden, die an den eingefahrenen Verhaltensmustern kratzen. Wer soll den Personaler hierin begleiten? Der Vorgesetzte? Das wäre ideal, setzt aber eine entsprechende Kompetenz des Vorgesetzten und ein absolutes Vertrauensverhältnis voraus. Für interne Personalentwickler (im Mittelstand oft nicht vorhanden) gilt das Gleiche.

Welcher Coach passt?

Für die genannten Problemfelder sollte man sich idealerweise einen Coach suchen, der über Linienerfahrung im operativen Personalgeschäft verfügt und eine qualifizierte Coaching-Ausbildung absolviert hat. Strategische Qualifikationen treten zum Anforderungsprofil hinzu. Wer so einen Idealkandidaten sucht, wird schnell feststellen, dass zwar viele Coachs

Erfahrung in Personalentwicklung ausweisen können, aber nicht in allen Fällen über die operative Personalerfahrung verfügen. Bei der Begleitung von Transformationsprozessen kann wiederum gegebenenfalls auf eine dezidierte Ausbildung als Coach verzichtet werden – hier wäre Berater-Know-how im HR-Business gefragt. Für das reine Coaching von Mitarbeitern der Personalabteilung ist das fachliche Wissen keine Grundvoraussetzung. Im Zweifel spricht die Kompatibilität zwischen – fundiert ausgebildetem – Coach und den beauftragenden Personalern die wichtigste Rolle.

Die Autorin



Foto: René Schwerdtel

Susanne Riedel, Dipl.-Kauffrau, verfügt über umfangreiche Business-Erfahrung als Personalerin und Führungskraft aus ihrer etwa 15-jährigen Tätigkeit in verschiedenen Unternehmen. Seit 2007 selbstständig mit mehrwert-personal. Spezialgebiete sind das mehrwertorientierte Personalgeschäft sowie Performance Management. Ihr Angebot für Personaler liegt in der Kombination von Qualifizierung im Rahmen von praxisorientierten Workshops mit Einzel-Coachings.

www.mehrwert-personal.de



Foto: KD Busch

Die Korrelation zwischen Coaching-Interventionen und Teameffektivität

Team-Coaching bei TRUMPF

Von Mona Haug, M.A. und Dr. Joachim Hutfless

Wie nützlich kann Coaching sein, wenn es darum geht, ein neues Team zu bilden, das die Einführung eines neuen Produkts vorbereiten soll? Welche Effekte hat Coaching in einer solchen Phase auf das Team und die einzelnen Mitglieder? Coach Mona Haug und der Leiter der Technischen Kundenberatung bei Trumpf, Dr. Joachim Hutfless, schildern den Prozess und seine Wirkung.

Die Ausgangssituation

Bei TRUMPF, einem mittelständischen Maschinenbauunternehmen mit 8.000 Mitarbeitern im schwäbischen Ditzingen, sollte in kurzer Zeit ein neuer Lasertyp in eine Maschine zum Schneiden ebener Bleche eingeführt werden. Alles war so noch nie da gewesen: Laser, Maschine und Technologie – sogar die Positionierung der Maschine in der Anwendung war neu, da sie es in dieser Kombination ermöglichte, zusätzliche Materialien (nicht nur Stahlblech, sondern auch Buntmetalle) mit deutlich höherer Geschwindigkeit zu schneiden. Diese Produktneuentwicklung war ein wichtiger Innovationsschritt für TRUMPF in einem Feld, in dem man Marktführer ist. Jede Produktneuentwicklung und deren Markteinführung stehen unter hohem Erfolgsdruck. Viele unterschiedliche Unternehmensbereiche müssen interdisziplinär kooperieren. Der Return on Investment (ROI) muss in der geplanten Zeit zuverlässig erreichbar sein. Das Besondere bei diesem Projekt war ein sehr hoher Wettbewerbsdruck und eine sehr kurze Zeit vom Entwicklungsbeginn bis zur ersten Produktvorstellung bei einer Hausmesse.

Interdisziplinäres Team notwendig

Angesichts dieser Herausforderung war klar, dass die Produkterstvorstellung von einem agilen, schnellen und entscheidungsfreudigen Team mit Mitgliedern aus unterschiedlichen Bereichen vorbereitet werden muss. Das „Premierenteam“ wurde deshalb aus dem Entwicklungsleiter, einem Experten der Technischen Kundenberatung, dem Vertriebsproduktmanager und dem Marketingverantwortlichen zusammengestellt. Hinzu kam der Leiter der Technischen Kundenberatung, in dessen Bereich die Hausmesse stattfand. Er übernahm die Rolle des Teamleiters mit koordinierenden Funktionen für die Organisation des Teams. Dabei war es wesentlich, dass dieses Team keine Parallelstruktur zu den bestehenden großen Unternehmensstrukturen bildete, etwa zur Produktentwicklung oder zum internationalen Vertrieb, sondern über die Teammitglieder entscheidende Schnittstellen in diese Zentral-

bereiche darstellte. Wichtige Informationen konnten also so direkt in die Zentralbereiche gelangen und umgekehrt von dort abgeholt werden. Einzige und wichtigste Aufgabe des „Premierenteams“ war es, die Produkterstvorstellung vorzubereiten, alle dazu nötigen Informationen bereitzustellen und alle erforderlichen Entscheidungen zügig zu treffen und umzusetzen.

Das „Premierenteam“ war mit fünf Mitgliedern klein genug für bewegliches und züiges Handeln. Durch sich gegenseitig ergänzende Kompetenzen war es entscheidungsfähig für das Gesamtprojekt und entscheidungsbefugt für den jeweiligen Fachbereich. Mit Ausnahme des Teamleiters, der als Koordinator eine Sonderrolle hatte, gab es keine inneren Hierarchien. Für die notwendige Geschwindigkeit und Effizienz fehlten noch entscheidende Kompetenzen, die durch die Intervention eines Coachs während der Teamarbeit entwickelt wurden.

Die Ziele des Coachings

Der angesprochene Coach war schon seit zwei Jahren als Trainerin im Bereich Sprachbildung, Kommunikation, Teambildung und Co-Moderatorin bei nationalen und internationalen Projekten tätig und konnte auf ein solides Vertrauensverhältnis mit Mitarbeitern und Führungskräften gleichermaßen zurückgreifen. Sie verband die Aufgabe bei Trumpf mit ihrer Masterstudie, die sie als Abschluss einer zweijährigen Ausbildung in „Coaching und Mentoring“ an der Oxford Brookes Universität erstellen wollte. Dafür standen sechs Monate Zeit zur Verfügung. Der Coach wählte bewusst die Form einer Feldforschungsstudie, weil hier der Schwerpunkt auf interaktiver und gleichberechtigter Zusammenarbeit von Experten liegt.

Der Teamleiter erwartete von der Zusammenarbeit mit einem externen Coach eine Prozessberatung des Projektteams durch kontinuierliche Reflexion der Ergebnisse. Außerdem versprach man sich Unterstützung bei Strategie- und Lösungsprozessen nach systemi-

scher Evaluation und Analyse der Gesamt- und Einzelsituation durch den Coach. Sie sollte als Sparringpartner fungieren, der vertraute Denkweisen und Gewohnheiten infrage stellt und dadurch Perspektivenwechsel ermöglicht.

Geschäftsführung, Personalentwicklung und Organisationsentwicklung wollten darüber hinaus anschließend ein allgemeingültiges, übertragbares Teamkonzept. Ein Ergebnis, das mehr als nur ein Empfehlungsschreiben sein sollte, mit Vorschlägen zur Verbesserung und für konkrete, prägnante und nachhaltige Maßnahmen zur Effektivitätssteigerung. Bei den Mitarbeitern wurde schnell offensichtlich, dass das Coaching als Erfolg betrachtet werden würde, wenn am Ende ein zentraler und integrativer Informationsaustausch entstanden wäre, der die Zusammenarbeit der einzelnen Abteilungen wesentlich fördert. Zudem wurde das Bedürfnis nach gesteigerter kompetenter und vertrauensvoller Zusammenarbeit im Team geäußert.

Coaching für Effizienz und Schnelligkeit

Um die beschriebene Aufgabe zu bewältigen, war also eine sehr gut funktionierende Kommunikation ein entscheidender Schlüssel zum Erfolg. Wie also musste diese Kommunikation beschaffen sein in der Produktneuentwicklung? Sie sollte richtig, präzise, sachlich, einfach, verständlich, rechtzeitig, korrekt, konstruktiv, freundlich, empathisch und wahrscheinlich vieles mehr sein und damit sowohl „harte technische Attribute“ als auch „weiche interaktive Eigenschaften“ haben. Es ging nun also darum, dass eine Expertengruppe, die das gemeinsame harte technische Ziel vor Augen hat, mithilfe des Coachs auch die weichen Kompetenzen souverän ausspielt. Denn die Beherrschung der „weichen“ Faktoren in der Kommunikation beschleunigt den Ergebnisfortschritt enorm, im geschilderten Fall also den Zeitraum, der für eine Erstpräsentation einer Produktinnovation gebraucht wird. Das hängt eng damit zusammen, dass der Ergebnisfortschritt auf der Basis einer vollständigen Informationsbasis und schnell getroffenen, guten Entscheidungen beruht. Die nötigen Infor-

mationen sind dann den Entscheidungsträgern bekannt.

Zusammenspiel von Team- und Einzel-Coaching

Der Coach nahm gleich zu Beginn an der Arbeit des „Premierenteams“ teil. Jedes Team durchläuft vom ersten Kick-off-Meeting bis zum reifen Stadium eines Hochleistungsteams eine dynamische, spannende Entwicklung. Also waren die Aufgaben des Coachs vielfältig: Sie sollte das Team durch diese Entwicklung leiten, ihm klar machen, welche Phase gerade durchlaufen wird und beispielsweise erklären, warum manche Dissonanzen als normal und nötig zu betrachten sind.

Nach drei Wochen, in denen sich der Coach darauf beschränkte, zu beobachten und diese Beobachtungen schriftlich festzuhalten, wurde klar, dass das Team-Coaching allein nicht ausreichend sein würde, um positive Veränderung herbeizuführen. Deswegen wurde Einzel-Coaching für Interessierte aus dem Team eingeführt. Jeweils einmal pro Woche, zusätzlich zu den Teammeetings traf der Coach sich mit verschiedenen Teammitgliedern. Individuell wurde an unterschiedliche Themen herangegangen, wie zum Beispiel Verbesserung der Kommunikation innerhalb des Teams, Steigerung der Führungskompetenz, Work-Life-Balance, Auftreten von bestimmten negativen Verhaltensmustern und deren Veränderung durch den ganzheitlichen Ansatz der Transaktionsanalyse. Es wurde deutlich, dass jedes der Teammitglieder verschiedene Schwerpunkte hatte, obwohl sie als Team ein übergeordnetes Ziel verfolgten. Am Anfang des Einzel-Coachings war gemeinsam festgelegt worden, dass die Zusammenarbeit die Steigerung der Teameffektivität zum Ziel haben sollte. Das bedeutete, dass die einzelnen Bedürfnisse der Mitglieder in Einklang mit dem Teamziel gebracht werden sollten.

Es war rückblickend nicht verwunderlich, dass dieses gemeinsame Ziel von den anfänglichen Einzelzielen der Teilnehmer abwich, obwohl alle ganz zu Beginn der Meinung waren, das gleiche Ziel vor Augen zu haben. Der Moment,



als sich alle Teammitglieder dem gemeinsamen Ziel gegenüber verpflichteten – mit gleichem Verständnis und „mit ganzem Herzen“ – wirkte wie ein Startschuss für eine neue Eigendynamik im Team. Die Bereichsgrenzen wurden transparent. Obwohl der jeweilige Bereichsexperte die anerkannte fachliche Führungsrolle in seinem Bereich hatte, berieten ihn die anderen und übernahmen als Team auch die Mitverantwortung für Entscheidungen, die aus anderen Bereichen fachlich begründet wurden. Natürlich lief das nicht reibungsfrei. Gründe dafür liegen in „individuellen Befindlichkeiten“ der Teammitglieder, vor allem im fehlenden Rollenverständnis der Einzelnen. Ist also das gemeinsame Ziel definiert, so entwickelt sich das Team nur dann reibungslos, trifft gute Entscheidungen und erreicht schnelle, qualitativ hochwertige Ergebnisse, wenn die „individuellen Befindlichkeiten“ besprochen und verarbeitet werden. Das konnte das hier angewandte Coaching-Modell leisten, das sowohl das Team durch Coaching unterstützt, als auch dem einzelnen Teammitglied „Sparring“ anbietet.

Aus einem anderen Blickwinkel betrachtet, besteht die Hauptaufgabe des Coachs im Wesentlichen darin, die einzelnen Teammitglieder in ihren individuellen Rollen zu stärken. Dies kann einerseits bedeuten, jedem selbst und den anderen die individuelle Rolle bewusster zu machen oder andererseits die Probleme des

einzelnen Teammitglieds zu lösen. Nur wer die Umstände versteht, unter denen der andere handelt, kann eine konstruktive Diskussion führen und eine zügige Beschlussfassung unterstützen. Im Grunde durchlaufen Teammeetings regelmäßig „Verhandlungssituationen“, wobei die Teammitglieder mit ihren unterschiedlichen Interessenhintergründen eine „Win-Win-Situation“ mit gemeinsamem Ziel anstreben. Deshalb muss der Coach die Teammeetings möglichst kontinuierlich verfolgen und gegebenenfalls moderierend eingreifen. Nach den Erfahrungen der Autoren hatte die Kombination von beidem, Team- und Einzel-Coaching, die Gesamteffizienz der Teamarbeit entscheidend gefördert.

Ein Beispiel: Ein Teammitglied war anfangs häufig verärgert aus den Teamsitzungen herausgegangen. Im Einzel-Coaching wurde mithilfe von Kommunikationsmodellen, beispielsweise den „vier Ebenen einer Botschaft“ und dem „inneren Team“ (Schulz von Thun), Aussagen einzelner Teammitglieder zerlegt und dementsprechend zugeordnet. So lernte das Teammitglied mit der Zeit, Aussagen für sich wertungsfrei aufzunehmen und durch Zusammenfassen das widerzuspiegeln, was bei ihm angekommen war. Dadurch konnten Missverständnisse sofort geklärt und Unstimmigkeiten vermieden werden. Für dieses Teammitglied war es wichtig, zu erleben, dass Spannungen durchaus auftreten dürfen. Es

lernte durch das Üben im Einzel-Coaching die Meinungen seiner Kollegen stehen zu lassen, jedoch gleichwohl seinen eigenen Standpunkt mit durchdachten Argumenten zu vertreten, ohne sich angegriffen zu fühlen. Zudem lernte der Mitarbeiter, wie er konkret durch rechtzeitiges Feedback dazu beitragen konnte, seinen Kollegen zu vermitteln, dass er ihre Bedürfnisse und die der anderen Abteilungen ernst nimmt. Die Lautstärke der Teammitglieder verringerte sich in dem Maße, wie Wertschätzung und Akzeptanz der Kompetenzen untereinander zunahm.

Spürbarer Nutzen für die Teamarbeit

Jedem Teammitglied wurden im Laufe der Zeit die positiven Wirkungen der Coaching-Interventionen deutlich. Die Akzeptanz der Vorgehensweise nahm kontinuierlich zu, das Ergebnis war am Ende des Projekts für jedermann sichtbar:

- » Stressabbau (aufgrund von wachsendem Verständnis für die Gesamtsituation und verbesserter Kommunikation)
- » Perspektivenwechsel (Teammitglieder konnten die verschiedenen Standpunkte nachvollziehen und berücksichtigen)
- » Erhöhte Selbstreflexion (Dadurch konnten vertraute negative Muster erkannt und verändert werden)
- » Feedbackregeln gelernt und erfolgreich angewandt (dadurch erhöhte Kritikfähigkeit)
- » Verbesserte Führungskompetenz (Es fand eine stete Übertragung von gelernten Kernkompetenzen an andere Mitarbeiter außerhalb des Teams statt)
- » Eindeutige Zielvorstellungen und systemische Umsetzung erreicht
- » Erhöhte Wahrnehmung der Bedürfnisse anderer und Kompetenzanerkennung
- » Teameffektivität wurde durch Einzel-Coaching verstärkt und Zielerreichung beschleunigt
- » Das Team konnte jedes seiner Ziele zu 100 Prozent erreichen
- » Das Best-Practice-Modell, beziehungsweise die Ergebnisse, können in bestehende sowie

Konzept

Die Arbeit mit dem Team und den einzelnen Teammitgliedern wird im Modell (s. Abb.) durch die roten und blauen Spiralen in der Abbildung veranschaulicht, welche die verschiedenen Zyklen symbolisieren. Jeder Zyklus bestand aus vier Phasen: Planung, Durchführung, Beobachtung und Reflexion mit anschließender Evaluation.

Während sich das Team in Meetings traf (rote Zyklen) und dabei Informationen austauschte, neue Pläne und Vorgehensweisen aufstellte, bestand ein wesentlicher Aspekt in der Beobachtung der Teamdynamik, Kohäsion und Teamatmosphäre. Fragebögen, Zusammenfassungen von Beschlüssen und die Reflexion von wahrgenommenen Eindrücken seitens des Coachs sowie Evaluationen und Auswertungen von Vorgehensweisen des Teams vor und nach Meetings und Messen standen hier im Vordergrund.

Die blauen Spiralen stehen stellvertretend für die interaktive Zusammenarbeit im Einzel-Coaching mit den verschiedenen Interessenten. In Anlehnung an das übergeordnete, gemeinsame Ziel bestand hier die Möglichkeit für jedes Teammitglied, individuelle Themen gezielt und unbeeinflusst von der Teamdynamik anzugehen, so dass ein effektiver Transfer von gelernten Kompetenzen ins Team ermöglicht wurde. Dieser Prozessvorgang ermöglichte eine verstärkte Kompetenzentwicklung durch das Aneignen von wichtigen Kernkompetenzen und leistete gleichzeitig einen Beitrag zur Persönlichkeitsentwicklung.

Das Besondere an dieser Vorgehensweise ist das Arbeiten zwischen den Meetings gewesen. Der Coach konnte hier als Prozessberater immer wieder durch die Reflexion von Verhaltensweisen und Äußerungen der Teammitglieder herausfordern und zum Umdenken anregen. Die Führungskraft erlebte sich nicht nur als ein Teil des Teams und der Abteilung, sondern auch als Individuum, aber immer mit Blick auf das übergeordnete Unternehmensziel.

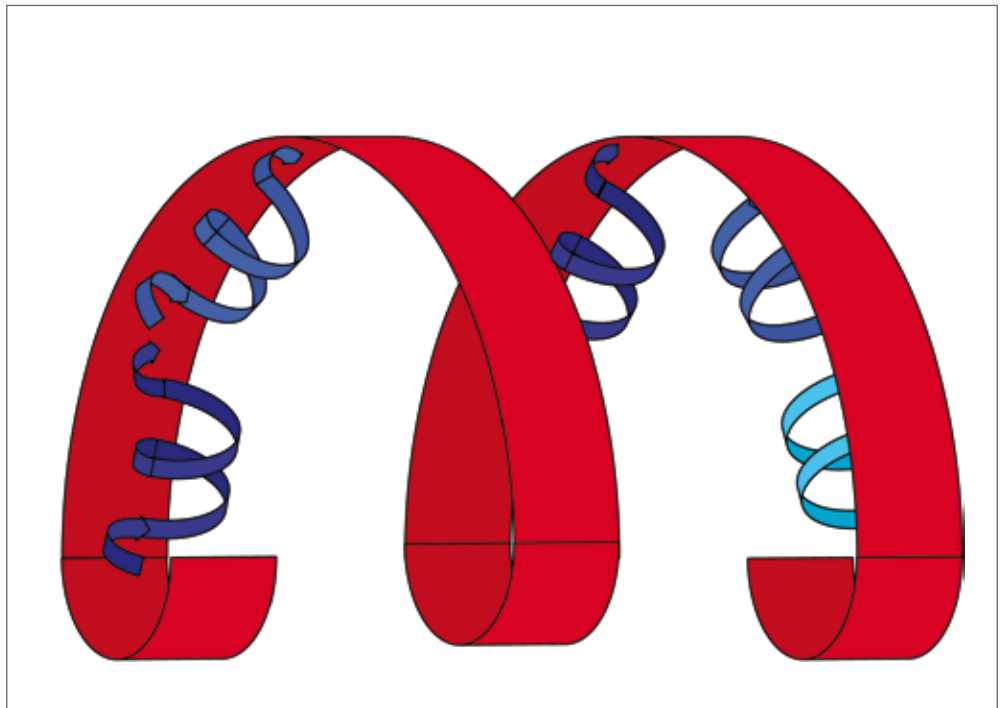


Abb.: MyCoachingCycles® (Haug)

zukünftige Produktentwicklungen integriert werden

- » Ergebnisse und Rückmeldungen der Teammitglieder demonstrieren klaren Nutzen des Personalentwicklungsinstrumentes Coaching
- » Gesteigerte Wertschöpfung für das Unternehmen

Bei der Zusammenarbeit mit dem Team wurde deutlich, dass es nicht um neue oder unbekannte Wissensgebiete geht, sondern um den alltäglichen, praktischen Transfer von Know-how und um eine distanzierte Betrachtungsweise, die durch den reflektierenden Coaching-Prozess ermöglicht wird. Das wiederum würde bedeuten, dass die Einführung eines Coaching-Programms pragmatisch und konkret sein sollte. Das Training von gewünschten Fähigkeiten, das Erarbeiten von erforderlichen Kompetenzen und die längerfristige Begleitung eines Teams durch einen Coach sollten auf der Agenda stehen.

Prozess trug maßgeblich zum Erfolg bei

Die Einführung des neuen Laserkonzepts wurde ein großer Erfolg, was interne Trumpf-Abteilungen wie auch Kunden und Besucher bestätigten. Sowohl der Teamgeist als auch die inhaltliche Sicherheit, die das Präsentationsteam demonstrieren, war für jeden Beobachter spürbar. Aufgrund von vielen ineinanderfließenden, gelungenen Aspekten. Einer davon ist aus der Sicht des betreuten Teams der Coaching-Prozess. Eine eindeutige Effektivitätssteigerung und die erlebten Erkenntnismomente im Einzel-Coaching wären ohne den Coaching-Prozess nicht möglich gewesen. Für eins der Teammitglieder bedeutete es beispielsweise praxisnahes und relevantes Kennenlernen von Kommunikationstheorie. Dieses Wissen setzte er anschließend gezielt ein und wurde durch das gelungene Umsetzen in seiner Vorgehensweise bestätigt, was ihn zu einem Wissenstransfer innerhalb seiner eigenen Abteilung ermutigt hat. Konkret hieß das für ihn, dass er aufgrund von veränderter Fragetechnik endlich erforderliche Informationen ohne Umschweife erhielt.

Für das gesamte „Premierenteam“ war der Coaching-Nutzen mehrfach: Die Teamziele waren transparent und wurden von allen mit vollem Einsatz unterstützt. Das Team konnte auf sich ändernde Bedingungen reagieren und schnell, kompetent Entscheidungen treffen. Die Mitglieder des Teams haben die Vorgehensweise verinnerlicht und jedes Mitglied kann aus der eigenen Erfahrung heraus andere Teams in gleicher Weise unterstützen.

Ausblick

Produktvorstellungen folgen bei TRUMPF angesichts der hohen Innovationsrate in regelmäßiger Folge, seien diese – wie im beschriebenen Fall – bei einer Hausmesse oder bei Messen im In- oder Ausland. In zwei weiteren Projekten wurden bereits ähnliche

Vorgehensweisen installiert. In einem dieser Projekte kommt erschwerend hinzu, dass sich die Teammitglieder an verschiedenen, weiter voneinander entfernten Standorten befinden. Dies stellt höhere Anforderungen an die Kommunikation, die vielleicht mit anderen technischen Hilfsmitteln, aber sicher nach den gleichen hier dargestellten Grundprinzipien und dem vorgestellten Coaching-Modell erfolgreich gemeistert werden können. Die Autoren versprechen sich aus den Ergebnissen weitere erfolgreiche Umsetzungen des beschriebenen Modells.

Die Autoren



Foto: KD Busch

Mona Haug, M.A., ist seit mehr als vierzehn Jahren selbstständige Trainerin, Beraterin und Coach im Bereich Führungskräfteentwicklung und Team-Coaching tätig. Ihre Masterarbeit im Ausbildungsgang „Coaching und Mentoring“ an der Oxford Brookes Universität befasste sich mit dem Schwerpunkt Team-Coaching.

www.monahaug.de



Foto: KD Busch

Dr.-Ing. Joachim Hutfless ist diplomierte Physiker und promovierter Maschinenbauer. Heute ist er als Leiter der Technischen Kundenberatung bei der Firma Trumpf tätig. Die erfolgreiche Zusammenarbeit sowie die Förderung interdisziplinärer Teams waren ihm während seiner wissenschaftlichen Laufbahn, aber auch später als Entwicklungsprojektleiter bei TRUMPF, immer ein Anliegen.

joachim.hutfless@de.trumpf.com



Dritte Dimension im Coaching durch verbales und individualisiertes 360-Grad-Feedback

Von Prof. Dr. Karin von Schumann

Manche Führungskräfte agieren in bester Absicht – und erzielen dennoch nicht die erwünschten Ergebnisse. Dahinter steckt oft eine unscharfe Eigenwahrnehmung. Oder Signale des Umfelds werden, etwa aufgrund kultureller Unterschiede, missinterpretiert. Das 360-Grad-Feedback ist ein gutes einleitendes Instrument für ein erfolgreiches Coaching in solchen Situationen.

360-Grad-Feedback als Auftakt für Coaching

Wie sich das Feedbackinstrument harmonisch in den Coaching-Prozess integrieren lässt und bei welchen Coaching-Anlässen diese Kombination besonders wirkungsvoll ist, schildern die folgenden Beispiele:

Bernd K.* (38) ist als Projektmanager in einem internationalen Unternehmen tätig. Seine Fachkompetenz wird hoch geschätzt. Sein Kommunikationsstil dagegen ist für viele ein Problem. Kollegen im In- und vor allem im Ausland beschwerten sich. In Videokonferenzen und internationalen Meetings nimmt man an seiner „direkten und dominanten Art“ Anstoß. Der Vorgesetzte, die Personalentwicklerin und auch der Bereichsleiter wissen das. „Andeutungsweise“ sollte es auch Bernd K. wissen. Als eine Mitarbeiterin weinend eine von ihm geleitete Besprechung des Projektteams verlässt und mit sofortiger Wirkung ihre Projektarbeit niederlegt, wird klar, dass „Andeutungen“ wohl nicht reichen. Ein Coaching wird angedacht. Doch wer soll das wie kommunizieren?

Mit dieser Frage tritt die Personalentwicklerin an den externen Coach heran, und die rät: Der Vorgesetzte soll ein Coaching mit 360-Grad-Feedback vorschlagen, und wenn Bernd K. offen für diese Maßnahme ist, findet ein Gespräch statt. Interessanterweise ist Bernd K. sogar ausgesprochen offen dafür. Er findet es „total klasse, dass endlich mal was getan wird“ und die Aussicht auf das Rundumfeedback findet er „einfach nur spannend“ und meint: „Ich kann davon ja nur profitieren.“

Die Methode muss zum Coaching-Anlass und zum Klienten passen

Diese offene, neugierige Einstellung ist eine Grundvoraussetzung für die Anwendung der Methode. Die allermeisten Klienten, denen ein 360-Grad-Feedback vorgeschlagen wird, reagieren erfahrungsgemäß mit Interesse, nicht mit Ablehnung. Das hat natürlich viel damit zu tun, wem oder in welcher Situation das Inst-

strument angeboten wird. Eine wichtige „Indikationsstellung“ ist die oben geschilderte: Es gibt Spannungen und Reibungspunkte in der Zusammenarbeit mit Kollegen, auch und gerade mit Kollegen, die in anderen Abteilungen, Unternehmensbereichen oder Kulturräumen tätig sind. Dem Klienten ist „irgendwie schon klar, was das Problem der anderen (!) ist ...“ -

aber irgendwie auch wieder nicht. „Man kriegt ja kein direktes Feedback von den Kollegen, dabei wäre ich dafür immer offen. Eigentlich schade, dass es dazu so ein Instrument braucht, das sollte doch auch anders möglich sein ...“ Mit dieser Aussage unterstreicht Bernd K., wie notwendig gerade in seinem Fall ein definierter Feedbackprozess ist!

Typische Bedenken von Experten gegen 360-Grad-Feedback

1. Die Vertraulichkeit des Coachings wird aufgehoben

Ja, das Coaching wird damit in gewissen Aspekten „öffentlich“ – und das ist gut so. Insbesondere bei Coachings von auslandsentsandten Führungskräften habe ich dabei nur positive Erfahrungen gemacht. Die Mitarbeiter schätzen es sehr, dass der „Deutsche“ sich einen Coach nimmt, um die Kommunikation und Zusammenarbeit mit ihnen zu optimieren. Voraussetzung: Der Klient muss selbstbewusst zum Coaching stehen. Bei der zunehmend positiven Coaching-Kultur (und den zunehmend jüngeren Führungskräften) ist das meist kein Problem mehr.

2. Rollenkonflikte des Coachs sind programmiert

Es gibt Coaching, klar, es gibt auch Coaching on the Job, selbstverständlich – aber ein Coach, der erst mit dem Umfeld spricht, dann auch noch einen Workshop moderiert, das entspricht nicht dem klassischen Coaching-Verständnis. Meine Erfahrung zeigt, dass dies sehr wohl funktioniert, ja sogar hilfreiche und positive Wechselwirkungen zeigt. Entscheidend ist selbstverständlich absolute Klarheit und ständige Selbstreflexion seitens des Coachs, empfehlenswert auch fallbezogene Super- oder Intervention.

3. Die Gleichwertigkeit der Coaching-Beziehung wird gefährdet

Wenn ich als Coach so viel von dem Klienten erfahre, mit seinem ganzen Umfeld spreche – fühlt er sich dann nicht unterlegen, ja geradezu ausgeliefert? Ein interessanter Punkt, der in einer meiner kollegialen Intervention aufgetaucht ist. Meiner Erfahrung nach ist dies in der Praxis kein Problem, Voraussetzung ist natürlich ein sensibler Umgang des Coachs mit den Informationen. Und: Der Prozess sollte zu Beginn des Coachings stattfinden und möglichst rasch abgeschlossen werden.

4. Kann denn die Anonymität wirklich gewährleistet werden?

Aus Effizienzgründen ist die Anzahl der Feedbackgeber möglichst gering zu halten: Drei bis maximal vier Feedbackgeber pro Gruppe. Die direkten, persönlichen Aussagen sind besonders hilfreich und werden möglichst wortgetreu wiedergegeben – da liegt diese Befürchtung natürlich nahe. Persönlich achte ich bei Mitarbeitern sehr darauf, dass Äußerungen nicht persönlich zuzuordnen sind. Erscheint mir ein Feedback zu individuell, dann lasse ich es im Zweifelsfall eher weg. Besonders wichtig sind ohnehin mehrfach wiederkehrende Aussagen, hier handelt es sich um zentrale Reflexionsbereiche für Klienten. Und bei der Ergebnisbesprechung streiche ich immer heraus, dass es nicht darum geht, wer etwas geäußert hat. Es gibt übrigens auch Coach-Kollegen, die bewusst auf Anonymität verzichten, dafür lieber etwas „geschönte“ Feedbacks in Kauf nehmen, um die offene Feedbackkultur zwischen Chef und Mitarbeiter gezielt zu fördern.

Besonders geeignet ist die Methode dann, wenn

- » der Klient häufig Reibungspunkte im Umfeld erlebt, sich aber bislang damit nicht selbstkritisch auseinandersetzen wollte oder (mangels Feedback) konnte;
- » Selbst- und Fremdbilddiskrepanzen vorliegen, die im Führungsalltag nicht aufzulösen sind;
- » der Klient die Erwartungen seines Umfelds nicht ausreichend kennt oder die Wirkung seines Verhaltens nicht ausreichend einschätzen kann, etwa in einer fremden (Unternehmens-) Kultur.

Freie Wahl und direkte Ansprache der Feedbackgeber durch den Klienten

Es empfiehlt sich, den Klienten selbst auswählen zu lassen, von wem er ein Feedback haben möchte. Drei bis maximal vier Personen pro Feedbackgebergruppe sind völlig ausreichend. Der Klient lädt die Feedbackgeber persönlich ein, teilzunehmen und sendet damit zwei zentrale Botschaften ins Unternehmen. Erstens: „Deine/Eure Meinung ist mir wichtig“ und zweitens: „Ich arbeite an mir, ich bin bereit, mich zu verändern“. Wahlfreiheit ist auch bei der Zusammenstellung der Kompetenzen, die Gegenstand des Feedbacks sind, gegeben. Nach einer ersten, intensiven Zielvereinbarungsphase legen Coach und Klient gemeinsam fest, welche Themenbereiche im Fokus des Feedbackprozesses stehen sollen. Schlüsselkompetenzen wie zum Beispiel „Konfliktfähigkeit“ oder „Flexibilität“ werden definiert und im Anschluss von den Feedbackgebern bewertet. Die Kompetenzen in zahlreiche Einzelleistungen zu zerlegen, ist weder zielführend noch notwendig. Denn dadurch wird eine Informationsfülle erzeugt, die für den Feedbacknehmer wenig greifbar, ja manchmal sogar eher verwirrend ist.

Der Coach führt im nächsten Schritt Einzelinterviews mit den Feedbackgebern. Die Gespräche dauern 30 bis 60 Minuten und beginnen stets mit *zwei offenen Fragen*:

- » Wo liegen Ihrer Meinung nach die größten Stärken des Feedbacknehmers?
- » Wo seine größten Entwicklungsfelder?

Erst danach werden die ausgewählten Kompetenzbereiche (mindestens fünf, selten mehr als acht) einzeln erläutert und eingeschätzt. Wiederum wird das Augenmerk darauf gerichtet, diese Einschätzungen anhand von Verhaltensbeispielen zu konkretisieren. Verhaltensbeispiele sind es, die das Feedback aussagekräftig für den Klienten und damit wertvoll für das Coaching machen. Sie erlauben ein ressourcenorientiertes Arbeiten mit den Stärken ebenso wie das konkrete Angehen von Entwicklungsfeldern. Die Interviews lassen sich in aller Regel telefonisch führen. Lediglich bei direkten Mitarbeitern, insbesondere wenn sie einem Kulturraum (oder einer Unternehmenskultur) entstammen, die noch eher hierarchisch geprägt ist, sind persönliche Gespräche notwendig. Im persönlichen Kontakt gilt es, Vertrauen aufzubauen, die positive Absicht des Verfahrens herauszustellen, um somit die notwendige Offenheit zu erzeugen.

Aufarbeitung der Ergebnisse in einer intensiven Coaching-Sitzung

Aus den Feedbackgesprächen wird ein Ergebnisbericht erstellt, der soviel Originalzitate wie möglich enthält, ohne jedoch die Anonymität zu gefährden. Empfehlenswert: Gleiche oder ähnliche Einzelaussagen zu einem Block zusammenzufassen (siehe auch Beispiele im Kasten), um für den Klienten seine Außenwirkung deutlich herauszuarbeiten oder – auch das kommt vor – unterschiedliche oder widersprüchliche Fremdwahrnehmungen gegenüberzustellen. Für die Eröffnung des Ergebnisses gilt es, ausreichend Zeit einzuplanen, damit wirklich jeder Punkt und jedes Zitat – falls notwendig – gemeinsam reflektiert werden kann. In den meisten Bereichen finden sich ein, zwei „Perlen“, das heißt Aspekte, die unmittelbar nachvollziehbar oder mit geringem Aufwand vom Klienten direkt veränderbar sind. Hier zwei Beispiele für „Perlen“:



Auszüge aus Feedbackberichten Beispiel für das Feedback eines Expatriats zu seinem Entscheidungsverhalten:

2. Entscheidungsfähigkeit

- » Informationen sammeln und auswerten, Prioritäten setzen, Beteiligte einbeziehen
- » Entscheidungen sachgerecht auch bei Unsicherheit treffen
- » Risiken abschätzen, kalkulierte Risiken in Kauf nehmen

	1	2	3	4	5	6	7
Selbsteinschätzung							
Mitarbeiter							
Kollegen							
Vorgesetzte							

Mitarbeiter

- » He prepares or needs a lot of information before he takes a decision; this is very time consuming.
- » He tries to listen to everyone; our former manager was much quicker in decisionmaking.
- » He tries to get the opinion from everyone; he is not able to get the decision by himself.
- » ...

Kollegen

- » Entscheidungen wägt er aus verschiedenen Blickwinkeln ab; ist dabei kooperativ, bezieht mich bei übergreifenden Themen konsequent mit ein.
- » ...

Vorgesetzte

- » Er bereitet Entscheidungen sehr gut vor, bereitet vorhandene Informationen gut auf, gute Risikoabschätzung.
- » Extrem konsequent und nachhaltig in der Umsetzung
- » ...

Beispiel für das Feedback eines Expatriats zu seinem Kommunikationsverhalten:

3. Kommunikations- und Informationsfähigkeit

- » Informationen werden situations- und adressatengerecht weitergegeben
- » Geht auf Gesprächspartner ein, hört zu, stellt Fragen
- » Spricht verständlich und argumentiert zielführend

	1	2	3	4	5	6	7
Selbsteinschätzung							
Mitarbeiter							
Kollegen							
Vorgesetzte							

Mitarbeiter

- » Bei (kulturtypischer) Kommunikation kann er sehr ungeduldig werden
- » Ist ungeduldig
- » Wenn er unter Zeitdruck steht, unterbricht er andere, das entspricht nicht unserer Kultur hier in (Land)
- » Spricht zu lang, zu viel, wiederholt sich, sollte anderen mehr Raum lassen
- » ...

Kollegen

- » Kommunikationsstärke auch im direkten persönlichen Gespräch
- » Informationen weitestgehend sachbezogen und neutral
- » Spricht sehr klar, informiert mit klarem Ton, sendet klare und offene Botschaften – das kann auf andere etwas dominant wirken
- » ...

Vorgesetzte

- » Informiert mich aktiv, umfassend und zeitnah – das schätze ich sehr
- » Muss immer wieder und ganz häufig erläutern und begründen
- » Sollte offener für Feedback werden – manchmal sind kritische Nachfragen und Hinweise aus der Zentrale einfach nötig, das sollte er nicht persönlich nehmen

» *Feedback:* „Bei Telefonkonferenzen meldet er sich immer als Erster zu Wort und hat garantiert eine kritische Anmerkung. Er hat meist recht, aber die Stimmung ist im Keller.“ *Anregung im Coaching:* Wäre es nicht spannend, zu sehen, was passiert, wenn Sie sich ganz bewusst zu Beginn zurückhalten? Wer dann die Führung übernimmt, wie die Gespräche dann ablaufen – und wie Sie sich dabei fühlen ... Ihre Aufgabe wäre, zunächst einfach mal zu beobachten ...

» *Feedback:* „Er schickt uns immer Mails um zehn Uhr abends – das nervt, denn es sind praktisch immer Routinedinge, die auch bis zum nächsten Tag Zeit hätten.“ *Anregung im Coaching:* Wie wäre es, die Mails erst am nächsten Morgen zu versenden? Das würde zwar einen zusätzlichen Arbeitsschritt bedeuten, gleichzeitig etliche positive Konsequenzen haben ...

Diese Ergebniseröffnung ist anspruchsvoll – für Klient und Coach. Es sollen keine Verständnisfragen offenbleiben und dennoch nicht alles zu zerredet werden. Das Feedback soll auch nachwirken, nachklingen. Der Klient hat das Recht auf einen „Verdauungsprozess“. Der gelingt in der Regel, interessanterweise auch bei hochkritischem Feedback, erstaunlich gut. Motto: „Irgendwie geahnt habe ich es ja, jetzt weiß ich wenigstens konkret, was los ist und kann damit arbeiten“.

Teilen und Klären mit den Feedbackgebern

Es kann durchaus vorkommen, dass bei einzelnen Aspekten des Feedbacks Selbst- und Fremdwahrnehmung partout nicht zusammenpassen wollen. Hier helfen die sogenannten „Sharing-and-Clarifying-Meetings“. In diesem Prozessschritt wird das Ergebnis an die Feedbackgeber zurückgespiegelt. Mit dem Vorgesetzten kann das Gesamtergebnis besprochen werden, um ihn so intensiv in den Coaching- und Veränderungsprozess einzubinden. Mit Kollegen gilt es, in Einzelgesprächen Fragen zu klären, geplante Veränderungen transparent zu machen und es ihnen

dadurch zu erleichtern, Verhaltensänderungen überhaupt wahrzunehmen. Denn es ist ja bekannt, wie stark die Tendenz ist, bei einmal gefällten Urteilen über eine Person zu bleiben.

Insbesondere im internationalen Umfeld hat es sich bewährt, einen Workshop mit allen Mitarbeitern anzuberaumen, dort die Ergebnisse der Mitarbeiterereinschätzung (nur dieser!) transparent zu machen und gegebenenfalls weitere Verbesserungspotenziale in Gruppen erarbeiten zu lassen.

Michael R.* ist ein junger Manager, der als Werksleiter an dem türkischen Fertigungsstandort seines Unternehmens arbeitet. Entsprechend der Konzernkultur pflegt er einen sehr kooperativen und integrativen Führungsstil: „Meine sieben Abteilungsleiter und ich sind ein echtes Team. Alle wichtigen Entscheidungen besprechen wir ausführlich in unseren wöchentlichen Jour fixes und mir ist wichtig, dass wir immer einen Konsens finden, den alle mittragen.“ Sehr erstaunt ist Michael R. über folgendes Ergebnis seines 360-Grad-Feedbacks: Seine Abteilungsleiter wünschen sich von ihm fast einhellig eine stärkere Durchsetzungskraft. „Er versucht, alle Meinungen einzuholen, möglichst alle Entscheidungen im Team zu treffen – das ist nicht gut. Er ist doch schließlich der Chef! Er versucht, jedem zuzuhören und ist nicht in der Lage, Entscheidungen eigenständig zu treffen.“

Ob der Wunsch nach mehr Durchsetzungskraft auf Kulturunterschiede zurückzuführen ist? Oder auf die Erfahrungen des Teams mit dem eher hierarchisch geprägten Führungsstil des Vorgängers? Letztlich sind die möglichen Ursachen zweitrangig. Im Sharing-and-Clarifying-Meeting mit den Mitarbeitern können die Feedbackergebnisse diskutiert und Vereinbarungen für die Zukunft getroffen werden. Michael R. kann die Hintergründe seiner konsensorientierten Entscheidungsfindung erläutern („Bereichsübergreifendes Denken und Handeln ist für mich wichtig, das wird durch Konsensentscheidungen gefördert“), die Mitarbeiter können ihre Probleme damit loswerden („dauert lang, es reden immer die Gleichen und prägen damit die Entscheidung

in ihrem Sinne“). Dies ist eine organisationsbezogene Entwicklungsmaßnahme, die über die individuelle Entwicklungsmaßnahme Führungskräfte-Coaching weit hinausreicht.

Coaching muss fortgesetzt werden

Die Feedbackphase ist damit abgeschlossen – das Coaching selbstverständlich nicht! Das individualisierte 360-Grad-Feedback unterstützt die Selbstreflexion des Klienten und fördert seine Eigenwahrnehmung. Im weiteren Coaching geht es nun darum, nachhaltige Verhaltens- und auch Einstellungsänderungen einzuleiten und zu begleiten.

*Namen von der Redaktion geändert

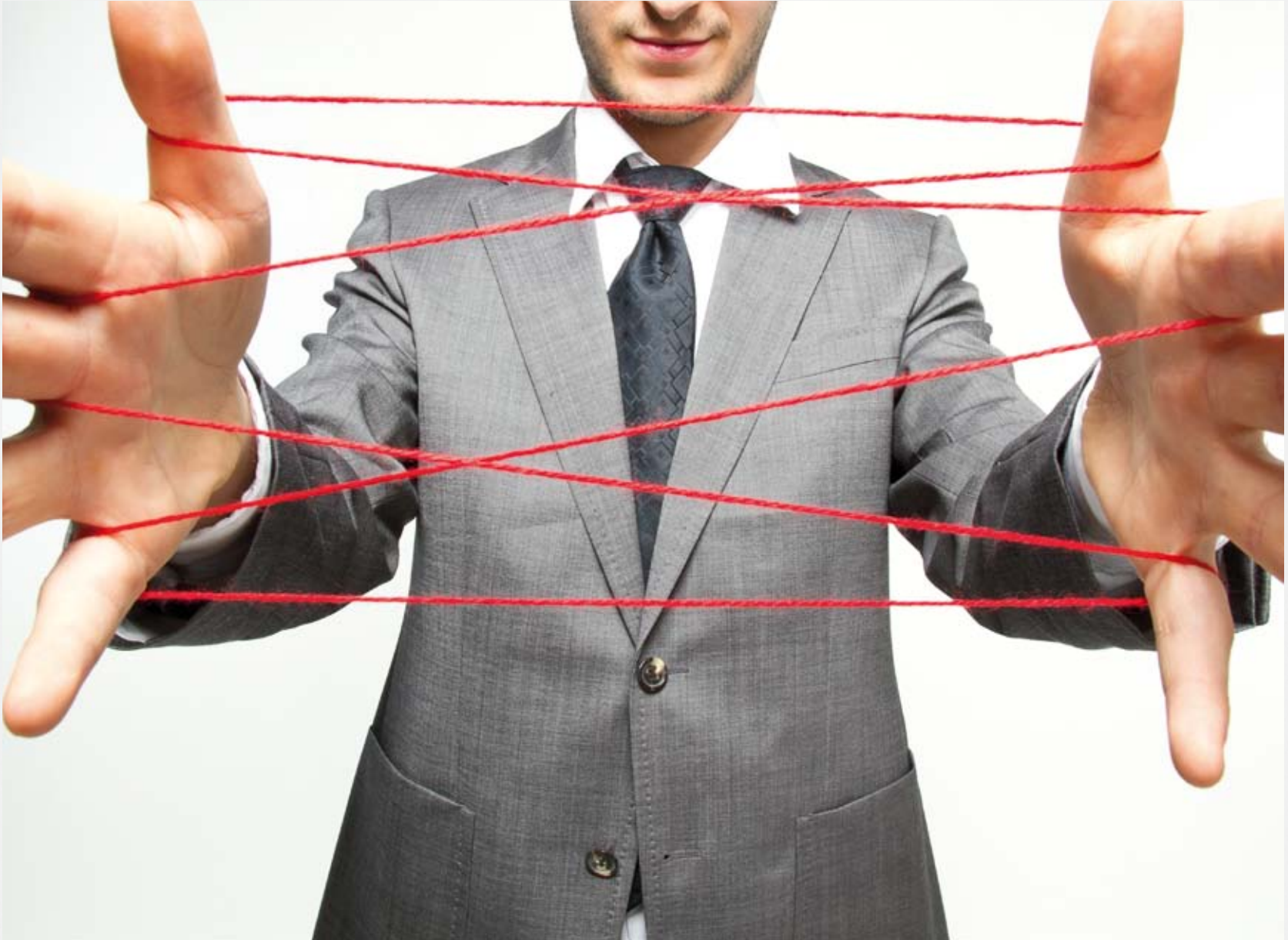
Die Autorin



Foto: Christian Hartmann

Dr. Karin von Schumann aus München ist als Management-Coach und Beraterin für namhafte deutsche und internationale Konzerne tätig. Als Coach leitet sie ihr systemischer Hintergrund ebenso wie ihre tiefenpsychologisch fundierte Ausbildung. Die studierte Psychologin hat eine Professur für Coaching und Eignungsdiagnostik an der Fachhochschule für Angewandtes Management/Erding inne.

www.vonschumann-consulting.de



Vielfältig einsetzbar: Warum macht jemand heute eine Coaching-Ausbildung?

Von Dorothee Mennicken

Zwei Personalberater, ein Investmentbankberater, eine Augenoptikermeisterin, die Assistentin eines Hochschulpräsidenten und eine promovierte Sozialwissenschaftlerin haben sich für eine Coach-Ausbildung entschieden. Das sind nur sechs Beispiele. In den Ausbildungsgängen finden sich auch Kosmetikerinnen, Berufsschullehrer, Friseurmeisterin, Betriebswirte, Psychologen ... Warum machen Menschen eine Coach-Ausbildung? Was motiviert sie dazu? Wie wählen sie den Ausbildungsanbieter aus? Das Coaching-Magazin hat nachgefragt.

Die Situation auf dem Ausbildungsmarkt

Coaching boomt – das merkt jeder, der sich mit dem Thema beschäftigt. In Europa arbeiten 18.000 sogenannte Business-Coachs, mehr als 70 Prozent davon in Großbritannien und in Deutschland. Hier ist Coaching ein „verbreitetes und akzeptiertes Tool“, so der Global Coaching Survey der Frank Bresser Consulting im Jahr 2009. Hinzu kommen all jene, die sich unter dem Begriff Coach versammeln: von esoterischen Beratern bis hin zu Menschen, die eher als Trainer zu bezeichnen sind. Die Berufsbezeichnung „Coach“ ist nach wie vor nicht geschützt.

Doch bleiben wir beim Business-Coaching. Über 300 Anbieter von Coach-Ausbildungen (s. Kasten) allein in Deutschland, Österreich, der Schweiz und Liechtenstein listet die Online-Datenbank Coaching-Index von Christopher Rauen und verzeichnet monatlich etwa 10.000 Zugriffe. Warum entschließen sich so viele Menschen dazu, eine Coach-Ausbildung zu machen? Vier Frauen und zwei Männer haben offen darüber gesprochen, warum sie sich für eine Coach-Ausbildung entschieden haben, die kosten- und zeitintensiv ist, was sie sich davon erhoffen und ob ihre Vorstellungen erfüllt worden sind. Alle sechs Befragten haben die Coach-Ausbildung bei unterschiedlichen Anbietern entweder erst vor kürzerer Zeit abgeschlossen oder befinden sich noch in der Ausbildung. Die Ausbildungsgänge erstrecken sich alle berufsbegleitend über etwa eineinhalb Jahre mit Wochenendseminaren und insgesamt 22 bis 28 Ausbildungstagen und kosten einen mittleren vierstelligen Betrag. Alle vermitteln Coaching-Methoden und beinhalten praktische Übungen. Bei manchen muss eine Abschlussarbeit geschrieben werden, bei anderen nicht. Alle Ausbildungsanbieter, über die hier berichtet wird, sind zertifiziert.

Die Gründe und die Motivation

Andrea H.* ist 39, promovierte Sozialwissenschaftlerin, hat ihre Coaching-Ausbildung gerade beendet. Sie arbeitet viel, hatte gera-

de eine Vertretungsprofessur inne und wollte dennoch unbedingt diese Ausbildung machen. „Ich möchte den Bogen spannen zwischen der Arbeit in Gruppen, die ich bereits gut kenne aus meinem Berufsleben und vielen Fortbildungen, und dem Einzelnen um den es im Coaching geht“, erklärt sie ihre Motivation. Coaching also als methodische Ergänzung? Ja, und es geht ihr darum, den Menschen als Ganzes zu betrachten: „Ich kann mir vorstellen, dass ich mit meiner Methodenkompetenz auch sehr gut Karriereplanung und -beratung machen könnte, gerade auch für Frauen, zum Beispiel in Bezug auf die Work-Life-Balance: Wie bekomme ich Beruf und Privatleben in Einklang?“, führt Andrea H. aus. Sie kann sich durchaus vorstellen, Einzel-Coaching als berufliche Tätigkeit auszuüben.

Das Ziel verfolgt auch die Augenoptikermeisterin Petra T.*, 39, die sich beruflich komplett umorientiert hat nach einem tiefen Einschnitt in ihrer beruflichen Biografie, der sie an den Rand ihrer Kräfte gebracht hat. Für sie war das der Anlass, ganz neu über sich und ihre Fähigkeiten nachzudenken. Sie hat selbst Rat bei einem Coach gesucht und mit ihm herausgearbeitet, dass eine solche Beratungstätigkeit etwas ist, was sie gut kann. „Ich bin empathisch, ich kann gut zuhören und durch meine persönlichen Erfahrungen gut nachvollziehen, was in Menschen in Umbruchsituationen vor sich geht“, beschreibt sie ihre Motivation. „Deshalb habe ich mich entschlossen, die Coach-Ausbildung mit systemischer Organisationsberatung zu machen, um als Coach in der Einzelberatung für Menschen, die eine persönliche oder berufliche Veränderung wollen, aber auch für Firmen, Teams und Kleingruppen, tätig werden zu können.“

Eine ganz andere Ausgangsposition hatte Karsten M. *, 41 Jahre alt, als er sich zur Coaching-Ausbildung entschloss. Als Berater im IT-Bereich für Investment-Banking arbeitet er meist leitend projektbezogen in Bankhäusern oder bei Finanzdienstleistern. 2002 besuchte er nach einer, wie er selbst sagt, „sehr guten Führungskräfteausbildung“ in einer großen Bank, zum ersten Mal ein Coaching-Seminar. „Ich war beeindruckt von dem systemischen

Coach-Ausbildung oder Coach-Weiterbildung?

Der allgemein gebräuchliche Begriff „Coaching-Ausbildung“ ist aus wissenschaftlicher Sicht nicht korrekt, „Coaching“ ist bisher keine Profession. Daher gibt es auch keine (Berufs-) Ausbildung dazu. Korrekt ist somit der Begriff „Coaching-Weiterbildung“. Da die entsprechenden Angebote im Markt überwiegend jedoch nicht als Weiterbildungen wahrgenommen werden (z. B. im Sinne einer Weiterbildung zum Vertiefen einer Gesprächstechnik), wird im umgangssprachlichen Sprachgebrauch primär der Begriff „Coaching-Ausbildung“ verwendet.)

www.coaching-report.de/index.php?id=361

Ansatz, der mehr lösungszentriert als analyse- oder problemzentriert war“, beschreibt er seine Erfahrung, die lange in ihm nachgewirkt hat, bis er sich 2009 zusammen mit einer Kollegin dazu entschloss, eine Coach-Ausbildung zu machen. Sein Motiv: Besser auf andere Menschen eingehen zu können, aktiv ihre Perspektive einnehmen zu können. Besonders bei Veränderungsprozessen, die er in seinem Berufsalltag häufig einleiten muss, wollte er in die Lage versetzt werden, Menschen zu überzeugen, sie mitzunehmen in neue Strategien und Prozesse, anstatt sie zu überrollen. Nicht nur sein Tempo sollte zählen, sondern auch das der anderen. Dabei wurde er von seiner Firma unterstützt, die die Kosten für die Ausbildung übernahm und Coaching demnächst auch aktiv als Produkt anbieten will.

Karsten M. plant also eigentlich nicht, als Coach zu arbeiten, sondern will das, was er in der Coach-Ausbildung gelernt hat, in seine Berufsausübung integrieren. Ähnlich sieht es Karina W.*, die als persönliche Referentin eines Universitätspräsidenten schon früh einen verantwortungsvollen Posten übernommen hat. Sie ist erst 29 Jahre alt und macht die Coach-Ausbildung ebenso wie Karsten M. berufsbegleitend. Die Idee, zusätzlich zu ihrer derzeitigen Tätigkeit noch eine Weiter-

bildung zu machen (als solche sieht sie die Coach-Ausbildung), hatte sie selbst. Sie will ihre persönliche Kompetenz erweitern, da sie ganz klar eine Führungsposition anstrebt. „Ich möchte dann einen bestimmten Führungsstil haben. Das ist mir ganz deutlich geworden, als vor einiger Zeit eine Besprechung mit Kollegen völlig schief lief, für die ich kommunikativ verantwortlich war.“ Ihr Ziel ist es, einen professionellen Umgang mit Konflikten zu lernen, diese Erkenntnisse tagtäglich anzuwenden, sich selbst dadurch zu reflektieren. Grundsätzlich kann sie sich auch vorstellen, als Coach zu arbeiten, zum Beispiel junge Leute beim Berufseinstieg oder bei der Berufsfindung zu unterstützen.

Ein klares Ziel hatte auch Claudia R.*, als sie sich entschloss, eine Coach-Ausbildung zu machen. Die 50-Jährige ist als Partner bei einer internationalen Personalberatung tätig, und es war ein Beschluss im Kollegenkreis, dass man als zusätzliches Dienstleistungsprodukt Coaching anbieten wollte. „Business-Coaching gehört zu unserem Alltag, weil viele unserer Kunden tatsächlich Orientierung suchen. Aber auch in Krisensituationen kommen sowohl Unternehmen als auch Manager auf uns zu und suchen unseren Rat“, erklärt Claudia R. den Grund für diese Überlegung. „Also wollten wir dem Ganzen auch einen soliden, wissenschaftstheoretischen Unterbau geben, da kam nur die Ausbildung zum systemischen Coach infrage. Denn auch die Kundenseite will wissen, ob wir für diese Aufgabe ausgebildet sind. Da ist es schon sinnvoll, eine zertifizierte Ausbildung nachweisen zu können. Es macht einen selbst auch sicherer.“

Ähnlich sah es bei Andreas B.*, 45 Jahre alt, aus, der als selbstständiger Personalberater qualifiziert auch Coaching anbieten wollte, nachdem er sein „eigenes Business aufgebaut hat, etwas, das ich immer wollte“. Andreas B. war vorher viele Jahre weltweit im Personalwesen tätig, seit drei Jahren arbeitet er auf eigene Rechnung und sah in Coaching auch eine zusätzliche Dienstleistung, die er sich zutraute.

Sechs Menschen, sechs Motive – man sieht, es gibt viele gute Gründe, eine Coach-Aus-

bildung zu machen, sie ist vielfältig einsetzbar. Alle sechs versprechen sich davon einen beruflichen und menschlichen Gewinn und waren bereit, viel Zeit, manche auch Geld zu investieren.

Die Wahl des Ausbildungsanbieters

Einmal entschlossen, die Ausbildung zu machen, standen alle nun vor der Qual der Wahl. Wie finde ich einen seriösen Ausbildungsanbieter, der meine Erwartungen an die Ausbildung erfüllt (s. Kasten)? Wichtig bei allen Befragten war ein Zertifikat von einem der großen Coaching-Verbände oder die Zugehörigkeit zu einem anderen renommierten Verband. So fand Karsten M. seine Coach-Ausbildung über eine Empfehlung der Systemischen Gesellschaft (SG). Claudia R. sah die Verbandszugehörigkeit ihres Ausbilders zum DBVC als Gütesiegel, ebenso Andreas B., Karina W. und Andrea H. Alle haben sich zunächst im Internet informiert, Leistungen und Preise verglichen. Die räumliche Nähe spielte eine große Rolle, da alle Befragten die Coach-Ausbildung neben ihrer eigentlichen Tätigkeit betreiben oder betrieben haben. Wichtig war bei Claudia R. berufsbedingt natürlich auch, welche Ausbildung von Personalchefs akzeptiert wird, denn schließlich sollte jener Kundenkreis mit dieser Dienstleistung angesprochen werden. Andere wie beispielsweise Andrea H. haben sich bei Experten Rat geholt, sie gefragt, was sie ganz konkret von dem Ausbildungsinstitut halten. Für Andreas B., der viel im Ausland unterwegs ist, war die Internationalität des Ausbildungsinstituts ein ausschlaggebender Gesichtspunkt für seine Wahl. Eine Empfehlung der Frau, bei der sie im Coaching war, war der Grund für Petra T., sich ihren Anbieter genauer anzusehen, von dem sie dann sehr beeindruckt war und „zum ersten Mal gar nicht mehr verglichen hat, weil es sich dort einfach gut anfühlte“.

Wesentliches Kriterium bei mehreren der frisch ausgebildeten Coaches für ihre Wahl war natürlich das Ausbildungsprogramm. Praktische Elemente müssen unbedingt enthalten sein, sagen Andrea H., Karina W., Andreas B.

Wie finde ich die richtige Coach-Ausbildung?

- » Definition und Klarstellung der eigenen Ziele
- » Recherche im Internet; zum Beispiel auf den Seiten des Coaching-Index (www.coaching-index.de), des Deutschen Bundesverbands Coaching e.V. (www.dbvc.de) oder der Systemischen Gesellschaft (www.systemische-gesellschaft.de)
- » Auf Zertifizierung eines anerkannten Coaching-Verbands achten
- » Persönliche oder telefonische Gespräche mit verschiedenen Anbietern
- » Empfehlungen von Geschäftsfreunden, Kollegen, ehemaligen Teilnehmern

und Petra T. Das Verhältnis von Theorie und Praxis sollte stimmen, die Herangehensweise professionell sein, denn wie Claudia R. es formuliert: „Ich bin der Überzeugung, dass ein gerüttelt Maß an Lebenserfahrung zum Coachen dazu gehört.“ Wichtig ist allen die praktische Erfahrung der Ausbilder selbst. „Ich wollte auf keinen Fall bei jemandem eine Ausbildung machen, der nicht mehr selber coacht“, sagte Petra T., und Andrea H. betont, dass es ihr wichtig war, „dass zu den verschiedenen Themen der Ausbildung auch verschiedene Referenten eingeplant waren. Einer, der alles kann, wäre mir verdächtig erschienen“. Letztlich überzeugt von ihrer Wahl wurden zumindest fünf der Befragten durch das persönliche Gespräch beim Ausbilder. „Ich erlebte ihn sehr authentisch, als Mann mit Charakter und dachte: Das wird interessant werden“, so Karsten M. über seine Beweggründe nach dem Gespräch. Claudia R. empfand die „persönliche Souveränität und das hohe intellektuelle Niveau der Person“ als entscheidend für ihre Wahl, während Andrea H. sagt: „Ich bin da hingegangen, weil ich ihn als Ausbilder wollte – er hat mich beeindruckt.“ Und für Petra T. war es ausgesprochen bedeutsam, „dass die Ausbilder mit ihren Inhalten meiner Haltung und meinen Werten entsprechen“.



Was war gut, was war schlecht?

Alle Befragten haben die Ausbildung entweder bereits abgeschlossen oder sind mittendrin. So konnten sie auch die Frage beantworten, ob ihre Erwartungen an die Ausbildung erfüllt worden sind, wo es besonders gut war und welche Nachteile gesehen werden. Wirklich unzufrieden ist keiner von ihnen, doch gibt es durchaus Unterschiede in der Bewertung einzelner Aspekte.

„Ich habe keinen Tag bereut“, antwortet Claudia R. spontan auf die Frage, ob die Ausbildung zum Coach sie zufriedengestellt hat und ergänzt dann: „Es war vielseitig, die verschiedenen Referenten waren exzellent, die Themenstellung facettenreich – ich habe viel gelernt und viel Freude gehabt.“ Der wertschätzende Umgang miteinander ist das, was Petra T. hervorhebt: „Was gelehrt wird, wird auch persönlich von den Ausbildern umgesetzt, sie reißen als Persönlichkeit mit, sind

einfach überzeugend“, lobt sie ihren Ausbildungsgang. Karsten M. hingegen erklärt: „Meine Erwartung wurde nicht erfüllt. Ich dachte, ich lerne hier ganz viel im klassischen Sinne. Das heißt, ich bekomme Folien gezeigt und lerne acht Stunden lang. Meine Erwartungen an die Ergebnisse einer solchen Ausbildung wurden dagegen durch eine für mich neue Art des Lernens voll erfüllt.“ Er lobt die Coach-Ausbildung als wohldosiert und immer respektvoll. „Abwechslungsreich und lebendig in der Methodik“, beschreibt Andrea H. ihren Ausbildungsgang, doch hat ihr jemand gefehlt, der ihre Entwicklung während des gesamten Prozesses, den die werdenden Coaches durchlaufen, begleitet und kommentiert: „Es gab niemanden, der unsere Gruppe von A bis Z erlebt hat. Referenten wurden eingeflogen, bearbeiteten ihre Themen und verschwanden wieder. Ich hätte mir eine kontinuierliche Begleitung mit einem Feedback am Schluss gewünscht.“ Andreas B. bedauert den Mangel an Praxis in der Weiterbildung. „Wir hatten in der ganzen Zeit zwei Mal die Möglichkeit, unsere

Methoden, Tools und Theorien praktisch in einem Live-Coaching anzuwenden. Das hätte mehr sein können.“ Karsten M. hingegen lobt die Kombination von, wie er sagt, „einem Drittel Wissensvermittlung, einem Drittel Ausprobieren und einem Drittel Gruppenerfahrung“, die seine Ausbildungszeit geprägt hat.

Zwei Aspekte gibt es allerdings, die alle herausstellen: eine starke Sensibilisierung für andere und die Bedeutung der Gruppe. „Ich habe viel über mich selbst gelernt, aber es war auch eine Horizonterweiterung im Bezug auf andere Menschen“, beschreibt Andreas B., der sich selbst als Personalberater immer in der Rolle gesehen hat, alles analytisch zu betrachten und sofort Lösungen zu präsentieren, nun aber auch „die Momente des Innehaltens“ zu schätzen gelernt hat. Karina W., noch mitten in der Ausbildung, sieht „auf jeden Fall eine Entwicklung meiner Persönlichkeit“, ist überzeugt, dass sie jetzt schon anders mit Konflikten umgeht als vorher. Einen deutlichen Einfluss auf seinen Berufsalltag bemerkt Karsten

M. „Ich bin durch die Coach-Ausbildung viel toleranter gegenüber Kollegen und Mitarbeitern geworden, bin einfach mehr in der Lage, die Situation in einem Projekt auch einmal durch die Brille der anderen zu sehen.“ „Es ist eine Bereicherung, diese Auseinandersetzung mit dem eigenen Tun und Handeln während des Ausbildungsgangs“, konstatiert Claudia R. und meint „genau dies ist notwendig für eine gute Beratung“. Andrea H. sieht eine „fühlbare persönliche Entwicklung und eine deutliche Erweiterung meiner Methodenkompetenz.“

Bemerkenswert ist die anfängliche Skepsis, die mehrere gespürt haben, als sie zum ersten Mal auf ihre Lerngruppe trafen. Karina W. hatte sich nicht vorgestellt, auf eine Kosmetikerin, einen Berufsschullehrer und eine Ernährungswissenschaftlerin zu treffen. „Wo ist denn der große Manager, zu dem ich aufblicken kann“, habe sie sich zu Beginn gefragt. Claudia R. ging es ähnlich: „Die intellektuellen Unterschiede waren sehr groß zwischen den Teilnehmern, eine echte Herausforderung für die Referenten“, fand sie. Auch Andreas B. war überrascht, empfand die Gruppe als sehr heterogen und fragte sich, ob das gut gehen könne. Und Andrea H. berichtet, dass sich auch genau die Teilnehmer frühzeitig verabschiedet hätten, deren Zielsetzung einfach nicht zur Ausbildung passte. Gleichzeitig haben aber alle sechs Interviewpartner von sich aus auf die große Bedeutung der Gruppe für den Erfolg der Coach-Ausbildung hingewiesen. „Sehr wertvoll“ wären die zum Teil völlig anderen Hintergründe der Teilnehmer für ihn gewesen, beschreibt Andreas B. sein Gruppenerlebnis, es habe sich ein Vertrauensverhältnis entwickelt, das dazu geführt habe, „dass ich mich mehr geöffnet habe“. Die Gruppe sei ausgesprochen wichtig gewesen, „schließlich haben wir gemeinsam reflektiert und uns gegenseitig gecoach“, hebt Andrea H. hervor. Karsten M. benennt das Gruppenerlebnis als wesentlichen Faktor in der Ausbildung. „Die Gruppe macht ganz viel mit einem“, erklärt Petra T., „sie ist eindeutig Teil des Systems, der Ausbildung.“ Karina W. sieht die Heterogenität der Teilnehmer mittlerweile positiv, „denn auch die zukünftigen Klienten oder Mitarbeiter werden sehr unterschiedlich sein“.

Was hilft bei der Suche?

Ganz konkrete Tipps haben die Interviewten für Menschen, die erwägen, eine Coach-Ausbildung zu machen. Ganz oben auf der Wichtigkeitsskala steht dabei die unbedingte Notwendigkeit, sich klar zu machen, welche Ziele man mit der Coach-Ausbildung verfolgt. Claudia R. empfiehlt, „man sollte sich darüber im Klaren sein, welche Zielsetzung man mit der Ausbildung verbindet.“ Karina W. rät: „Aufschreiben über einen längeren Zeitraum: Wo will ich hin, was brauche ich, welche Dinge will ich haben?“ Andreas B. sieht ebenfalls die Zieldefinition als besonders wichtig an, bevor man mit der Suche beginnt, und Petra T. weist darauf hin, dass das persönliche Ziel zu den Ausbildungsinhalten und -methoden passen muss.

Alle bezeichnen das Internet als gute Informationsquelle, betonen aber auch, dass das Gespräch, sei es ein persönliches vor Ort oder am Telefon, eine wichtige Entscheidungshilfe sei. „Man muss sich auch ein eigenes Bild machen“, sagt Karina W., und Karsten M. bestätigt das: „Ich wollte wissen, ob ich mit dem Ausbilder klarkomme, weil er mit seiner Persönlichkeit für die Richtung der Ausbildung steht, die ich erfolgreich absolvieren wollte.“ Claudia R. plädiert dafür, sich Zeit zu nehmen für die Auswahl und nicht „den Erstbesten wählen.“

Wesentliche Faktoren für ihre Entscheidung waren bei einigen der Befragten Referenzen und auch die Gespräche mit anderen, die schon eine Coach-Ausbildung gemacht haben oder das Umhören, welcher Anbieter einen guten Ruf hat. „Gut ist es natürlich, neben den offiziellen Referenzen noch mit jemandem zu sprechen, der dort schon eine Coach-Ausbildung gemacht hat“, erklärt Andrea H. Diese Erfahrung hat auch Karina W. gemacht, und Claudia R. berichtet davon, dass sie sich in ihrer Branche umgehört habe, aber auch Leute gefragt habe, die diese Ausbildung bereits absolviert haben. Andreas B. war klar entschlossen: „Ich wollte auch einen Anbieter, der in der Wirtschaft eine Akzeptanz hat.“

Gut gewählt!

Offensichtlich haben die sechs Befragten gut ausgewählt, denn bis auf einen sind alle der Meinung, die Ausbildung sei ihr „Geld wert“ gewesen, wie Andrea H. es formuliert. Andreas B., der ganz klar sagt, bisher habe sich seine Investition beruflich nicht ausgezahlt, sieht dennoch den persönlichen Vorteil für sich: „Zeit, in der ich viel über mich gelernt habe.“ Ein schönes Ergebnis für die Anbieter und vor allem für die Zertifizierer, die offensichtlich mit ihren Qualitätskriterien weitgehend ins Schwarze getroffen haben. Es lohnt sich also für Interessierte, mit ein wenig Aufwand die Spreu vom Weizen zu trennen.

**Namen von der Redaktion geändert*

Die Autorin



Foto: Barbara Bechtlof

Dorothee Mennicken ist seit zwei Jahren freiberuflich tätig als PR-Fachfrau und Journalistin. Sie hat vorher viele Jahre die Öffentlichkeitsarbeit einer Wohlfahrtsorganisation geleitet. Seit einem Jahr arbeitet sie in der Redaktion des Coaching-Magazins mit. In dieser Zeit ist ihr aufgefallen, wie viele Leute aus unterschiedlichen Berufsgruppen eine Coaching-Ausbildung in Erwägung ziehen.

www.klartextkoeln.de

Das Coaching Magazin im Abo

Praxis erleben | Wissen erweitern

Das Coaching-Magazin wendet sich an Coaches, Personalentwickler und Einkäufer in Unternehmen, an Ausbildungsinstitute und potenzielle Coaching-Klienten. Das redaktionelle Ziel ist es, dem Leser eine hochwertige Mixtur aus Szene-Informationen, Hintergründen, Konzepten, Portraits, Praxiserfahrungen, handfesten Tools und einem Schuss Humor anzubieten. Dabei ist der Redaktion wichtig, inhaltlich wirklich auf das Coaching als professionelle Dienstleistung fokussiert zu sein und nicht schon jedes kleine Kunststückchen aus dem Kommunikationstraining in Verbindung mit modischen Lifestyle-Themen zum Coaching hochzustilisieren.

– Heftpreis –

Das Einzelheft kostet innerhalb Deutschland 12,80 €
(EU + Schweiz: 15,80 €; Welt: 18,80 €)
inkl. 7% USt. zzgl. Versandkosten

Mediadaten: www.coaching-magazin.de/mediadaten

– Abonnement –

Ein Abonnement umfasst 4 Ausgaben pro Jahr & kostet:

Innerhalb Deutschland: 49,80 €
(EU + Schweiz: 59,80 €; Welt: 69,80 €)

Studenten: 29,80 €
(EU + Schweiz: 34,80 €; Welt: 39,80 €)

Business-Mitglied RAUEN-Datenbank: 29,80 €
(EU + Schweiz: 34,80 €)

(jeweils versandkostenfrei und inkl. 7% USt.)

Jetzt das Abo online bestellen: www.coaching-magazin.de/abo





Motivorientierte Lebensbalance

Ein Coaching-Tool von Dr. Claudia Eilles-Matthiessen

Kurzbeschreibung

Mit dem Tool „Motivorientierte Lebensbalance“ können Klient und Coach gemeinsam betrachten, inwieweit die zentralen Motive (z. B.: Bindung, Leistung oder Autonomie) gegenwärtig in den unterschiedlichen Lebensbereichen des Klienten (z. B.: im Bereich Familie oder Karriere) erfüllt werden. Ausgehend von dieser Analyse kann der Klient Ansatzpunkte für hilfreiche Veränderungen ableiten.

Anwendungsbereiche

Das Tool kann in der Analysephase oder in der Veränderungsphase eines Coachings eingesetzt werden. Es ist dann angebracht, wenn ein Klient Arbeitsüberlastung, Stress, allgemeine Unzufriedenheit oder das „Zerissensein“ zwischen vielfältigen, konkurrierenden Anforderungen beschreibt. Es eignet sich sehr gut für

das Coaching von Frauen und Männern, die Karriere- und Familienarbeit verbinden und dabei vielfältige Anforderungen beschreiben.

Zielsetzung

Erstes Ziel des Tools ist eine Klärung möglicher Faktoren, die zu Unzufriedenheit oder Überlastung eines Klienten beitragen. Davon ausgehend können gezielt Veränderungsideen abgeleitet werden. Ein zweites Ziel des Tools ist eine Bewusstwerdung und Wertschätzung derjenigen Aspekte der eigenen Lebenssituation, die als Quellen von Zufriedenheit, Leistungsfähigkeit und Wohlbefinden erlebt werden. Klienten berichten nach der Durchführung des Tools oft von einem Gefühl der Entlastung und Klärung sowie von gesteigerter Wertschätzung für die positiven Aspekte ihrer Arbeits- und Lebenssituation.

Ausführliche Beschreibung

Vor dem Hintergrund der Zunahme von Burn-out und anderen Belastungsreaktionen in Organisationen gewinnt die Frage nach Lebensbalance an Bedeutung und wird auch im Coaching zunehmend thematisiert.

Klassische Work-Life-Balance-Konzepte setzen oft implizit voraus, dass Lebensbalance dann entsteht, wenn Menschen einen Ausgleich zwischen den wichtigsten Lebensbereichen erzielen. Je nach Konzept werden unterschiedliche Lebensbereiche unterschieden – in der Regel jedoch Beruf/Karriere, Familie, soziale Kontakte, Körper/Gesundheit. Vielen Work-Life-Balance-Konzeptionen liegt die Vorstellung zugrunde, dass eine „gute“ Zeitverteilung zwischen verschiedenen Lebensbereichen automatisch zu Zufriedenheit und Wohlbefinden beiträgt.

Diese Vorstellung greift jedoch zu kurz, wie etwa Strehlau (2008) oder Schmidt-Lellek (2006) darlegen. Als alternative Konzeption zur zeitbezogenen Work-Life-Balance schlägt Strehlau (2008) eine motivorientierte Perspektive vor, der zufolge eine Person dann Wohlbefinden erzielt, wenn in ihrem Leben – übergreifend über die einzelnen Lebensbereiche – die wichtigsten Bedürfnisse erfüllt werden.

Für die Entwicklung des Coaching-Tools „Motivorientierte Lebensbalance“ wurde die von Strehlau (2008) vorgestellte Konzeption einer motivorientierten Lebensbalance als Ausdruck der gelungenen Befriedigung wichtiger psychologischer Bedürfnisse übernommen und wie folgt umgesetzt:

Ausgehend von etablierten Klassifikationen psychologischer Grundmotive (zum Beispiel: Heckhausen & Heckhausen, 2007) wird angenommen, dass zumindest die folgenden vier Motive als grundlegend für das psychische Wohlergehen betrachtet werden können: Bindung, Leistung, Autonomie und Selbstwertschutz.

Bindung/Beziehung/Zugehörigkeit

Das Bindungsbedürfnis und das Bedürfnis nach sozialen Kontakten und langfristigen Beziehungen ist ein zentrales Grundbedürfnis, das den Menschen als soziales Wesen definiert. Das Bedürfnis nach Zugehörigkeit gilt als universelles, evolutionär verankertes Grundbedürfnis (Baumeister & Leary, 1995, Gere & MacDonald, 2010). Auch in Organisationen ist das Bindungsmotiv vielfältig beobachtbar. Menschen wollen dazugehören, sei es zu ihrem Unternehmen, ihrer Abteilung oder dem Team, zu einem Verband, Verein oder Netzwerk.

Leistung/Kompetenzerleben

Das Leistungsmotiv beinhaltet die Bereitschaft, sich mit Qualitätsmaßstäben für das eigene Handeln auseinanderzusetzen und die eigenen Leistungen zu erhöhen. Leistungsmotivierte Menschen haben hohe Anforderungen

an sich selbst und die Ergebnisse und Qualität ihrer Arbeit. Dabei gilt ein Verhalten dann als leistungsmotiviert, wenn es sich mit einem hohen Gütemaßstab misst und der Antrieb zum Handeln von der Person selbst ausgeht. Mit dem Begriff Kompetenzerleben soll ergänzend darauf verwiesen werden, dass auch die Wahrnehmung, Erweiterung und Anwendung eigener Kompetenzen eine wichtige Quelle für Zufriedenheit ist.

Autonomie/Selbstbestimmung/ Gestaltung/Kontrolle

Kern dieses Motivs ist der Wunsch, zentrale Aspekte unseres Lebens durch das eigene Verhalten selbst beeinflussen zu können. Wir wollen Einfluss nehmen auf Dinge, die uns wichtig sind, wollen selbst gesetzte Ziele erreichen und unser Leben nach eigenen Vorstellungen gestalten. In der Stressforschung konnte Gestaltungsspielraum als wichtiger Puffer gegen negative Stressfolgen identifiziert werden.

Selbstwert/Anerkennung

Ebenso ist Anerkennung und damit die Aufrechterhaltung eines positiven Selbstwertgefühls für Gesundheit und Wohlbefinden von zentraler Bedeutung. Die Stärke dieses Motivs wird uns vor allem dann bewusst, wenn das Selbstwertgefühl etwa aufgrund von Abwertungen oder Ablehnung durch Andere verletzt wird. In diesen Fällen reagieren wir mit Wut, Empörung und Kränkung, manchmal auch mit Traurigkeit und Rückzug. Aber nicht nur aktive Abwertungen, sondern auch das Ausbleiben von Anerkennung für gute Leistungen wirkt sich bei den meisten Menschen negativ auf Wohlbefinden und Gesundheit aus.

Motive und Lebensbereiche koppeln

Motivtheorien gehen meist davon aus, dass die genannten Motive universell sind, jedoch bei den Menschen die einzelnen Motive unterschiedlich ausgeprägt und wichtig sind. So gibt es sehr leistungsmotivierte Menschen, während für andere zum Beispiel das Bindungsmotiv im Vordergrund steht.

Die psychologischen Motive Bindung/Beziehung/Zugehörigkeit (1), Leistung/Kompetenzerleben (2), Autonomie, Selbstbestimmung, Gestaltung, Kontrolle (3) und Selbstwert/Anerkennung (4) wurden durch einen weiteren Bereich Körper/Erholung/Bewegung/Entspannung (5) ergänzt. Erfahrungsgemäß verdient dieser Bereich gerade bei stark leistungsmotivierten und durch vielfältige Anforderungen besonders belasteten Klienten besondere Aufmerksamkeit.

Für jeden Motivbereich werden hier verschiedene, alternative Begriffe (z. B.: Leistung, Kompetenzerleben) vorgeschlagen, um es dem Klienten zu erleichtern, die für sich passenden Begriffe zu finden und die angesprochenen Motivbereiche nicht nur analytisch zu verstehen, sondern auch mit Erfahrungswissen zu koppeln und damit ein „Gefühl“ für die verschiedenen Motive zu bekommen.

Neben der Dimension der vier psychologischen Motive – ergänzt durch „Körper“ – wurde als zweite Dimension entsprechend der klassischen Work-Life-Konzeptionen eine Einteilung nach folgenden Lebensbereichen vorgenommen:

- » Beruf/Karriere/Wissenschaft
- » Familie
- » Freunde/Sozialkontakte
- » weitere Lebensbereiche (Freizeitinteressen, Ehrenamt ...)

Es wird angenommen, dass alle Lebensbereiche einen Raum zur Erfüllung wichtiger Motive sein können. Wenn man die Lebensbereiche und die Motive gleichzeitig betrachtet, zeigt sich ein ganzes Motivrad (s. Abb. 1).

Ablauf

Im ersten Schritt befassen sich Klient und Coach mit den psychologischen Motiven. Der Coach erläutert die Motive und es werden gemeinsam Beispiele für Situationen aus der Erfahrungswelt des Klienten gesucht, in denen diese Motive erlebbar werden.

Im nächsten Schritt „durchlaufen“ Klient und Coach gemeinsam die fünf Motive. Der

Klient ist dabei aufgefordert, einzuschätzen, inwieweit ein Motiv (z. B.: Zugehörigkeit/Beziehung/Bindung) in den verschiedenen Lebensbereichen realisiert/erfüllt wird. Seine Einschätzung markiert er auf dem Motivrad wie folgt:

- » Innerer Kreis: Das Motiv wird in diesem Lebensbereich in hohem Maße verwirklicht.
- » Mittlerer Kreis: Das Motiv wird in diesem Lebensbereich in mittlerem Maße verwirklicht.
- » Äußerer Kreis: Das Motiv wird in diesem Lebensbereich kaum/wenig verwirklicht.

Der Coach unterstützt den Prozess der Einschätzung durch hilfreiche Fragen (z. B.: Bindung/Zugehörigkeitsmotiv):

- » Denken Sie zunächst einmal an das Zugehörigkeitsmotiv.
- » Was bedeutet das für Sie?
- » Worin zeigt sich Zugehörigkeit?
- » In welchen Lebensbereichen haben Sie gute/hilfreiche Beziehungen?
- » Wozu fühlen Sie sich zugehörig? (Familie, Freundeskreis, Arbeitgeber, Wissenschaftsgemeinschaft, Netzwerke ...)?

Klient und Coach gehen mithilfe dieser und ähnlicher Fragen die Motive durch, wobei der Klient seine Einschätzung anhand des Kreises in der Abbildung vornimmt. Dieser Prozess der Selbstreflexion wird unterstützt, indem der Coach dem Klienten ausreichend Zeit lässt, keinerlei Wertungen vornimmt, sich selbst zurücknimmt und die Äußerungen des Klienten wertschätzend aufgreift.

Variation 1

Eine Variation dieses Vorgehens besteht darin, den Reflexionsprozess mit Bodenankern zu unterstützen. Das bedeutet: Der Motivkreis wird durch entsprechende Positionen im Raum nachgebildet, etwa mit Moderationskarten oder Stühlen, die die jeweiligen Motive repräsentieren. Der Klient „durchläuft“ damit tatsächlich auch räumlich den Motivkreis, was die Intensität der Übung erhöht.

Variation 2

Je nach Ausbildung und Erfahrung des Coachs kann der Prozess in der Variation mit Bodenankern oder Stühlen auch als „Dialog mit den Motiven“ gestaltet werden. In diesem Fall identifiziert sich der Klient zunächst mit dem jeweiligen Motiv (z. B.: Bindung/Zugehörigkeit). Anschließend geht der Coach einen

kurzen, wertschätzenden Dialog mit diesem Motiv ein.

Sind alle Motive auf diese Art erkundet und anhand der Abbildung eingestuft, wechseln Coach und Klient auf die Metaebene und reflektieren die Erfahrungen des Klienten. Hilfreich sind dabei folgende Fragen:

- » Wie haben Sie diese Übung erlebt?
- » Was ist Ihnen aufgefallen?
- » Auf welcher Position (auf welchem Motiv) haben Sie sich am wohlsten gefühlt?
- » Zu welchem Motiv hatten Sie einen besonders guten Kontakt?
- » Welche Motive werden – über alle Lebensbereiche betrachtet – bereits sehr gut erfüllt?
- » Gibt es Motive, die insgesamt „zu kurz kommen“? Was heißt das? Wie können Sie diesen mehr Raum geben?
- » Welche Lebensbereiche sind eine wichtige Quelle für Zufriedenheit?
- » Womit sind Sie insgesamt zufrieden? Was ist gut balanciert? Wofür sind Sie dankbar? Worauf sind Sie stolz? Was kann so bleiben, wie es ist?
- » Welche Veränderung würde Ihnen gut tun?
- » Was wäre ein erster konkreter Veränderungsschritt?

Mit diesen und ähnlichen Fragen kann der Klient unter Würdigung und Wertschätzung seiner Arbeits- und Lebenssituation erste konkrete Veränderungsschritte ableiten.

Anwendungsfall

Mit einem verkürzten Fallbeispiel soll die Vorgehensweise verdeutlicht werden: Eine Klientin, 42 Jahre alt, Wissenschaftlerin auf dem Weg zur Professur, berichtet von Überlastungserfahrungen, dem Gefühl von Druck und Stress, der Erfahrung, zu wenig Zeit für sich zu haben und der Sorge, ihrem dreijährigen Sohn nicht gerecht zu werden.

Wir führen die Übung „Motivorientierte Lebensbalance“ mit Bodenankern durch, wobei der Coach einen Dialog mit den Motiven eingeht. Es zeigt sich während der Übung und in der anschließenden Reflexion der Erfahrung

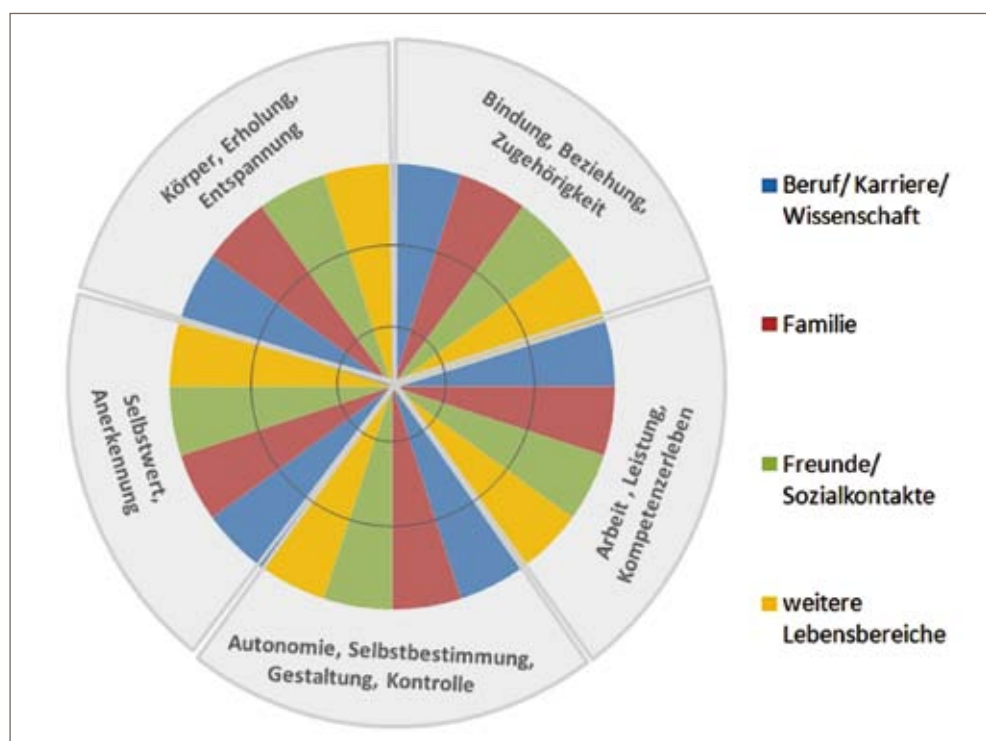


Abb. 1: Motivrad (Die Abbildung steht im Downloadbereich von www.plan--c.de zur Verfügung)

gen, dass Bindung, Leistung und Autonomiebedürfnis der Klientin ausreichend erfüllt sind. Der Lebensbereich „Karriere/Wissenschaft“ beispielsweise erfüllt ihr Autonomiebedürfnis (selbstbestimmte Forschung), aber auch ihr Leistungsmotiv und den Wunsch nach Anerkennung. Ebenso erlebt sie durch ihre Arbeitsgruppe sowie durch internationale Netzwerke ihres Forschungsgebietes Erfahrungen von Zugehörigkeit.

Als schwieriger erlebt sie den familiären Bereich. Die Betreuung des dreijährigen Sohnes muss wegen häufiger Reise- und Pendeltätigkeiten regelmäßig zwischen ihr und ihrem Partner abgestimmt werden. Dabei hat sie oft das Gefühl, zu wenig Zeit für sich selbst zu haben und auch ihrem Kind nicht gerecht zu werden.

Die Arbeit mit dem Motivrad kann zwar die oft konflikthafte Beziehung zwischen Karrierebestreben und familiären Anforderungen nicht aufheben, konnte jedoch – in diesem Fall - eine Umbewertung der familiären Situation anregen. Vor dem Hintergrund einer Wertschätzung der Freiheiten und Privilegien, die ihre wissenschaftliche Arbeit erlaubt, fällt es der Klientin leichter, die Einschränkungen ihres Autonomiebedürfnisses im familiären Bereich, wie sie die Betreuung eines Kleinkindes und die erforderlichen Absprachen mit dem Partner mit sich bringen, in Kauf zu nehmen. Als Entlastung erlebt sie zudem die Möglichkeit, ihr ausgeprägtes Leistungsmotiv im Bereich Karriere „auszutoben“ und private Lebensbereiche von den hohen Leistungsstandards zu entlasten. Deutlicher Veränderungsbedarf erlebte sie im Bereich „Körper, Erholung, Entspannung“, der im Dialog mit diesem Bedürfnis spürbar wurde. Hier entwickelt die Klientin konkrete Veränderungsschritte, die es ihr erlauben, mehr Zeit für sich, Entspannung, Bewegung und Ruhe zu finden, dies allerdings ohne die „Leistungsbrille“, wie sie selbst anmerkt.

Voraussetzung/Kenntnisse

Wie das Fallbeispiel zeigt, ist das Tool „Motivorientierte Lebensbalance“ kein starres Ge-

rüst, sondern eine kreative Zugangsweise, die je nach Anliegen des Klienten und Erfahrung/Ausbildung des Coachs mal mehr kognitiv, mal eher erfahrungsbezogen akzentuiert werden kann.

Das Tool setzt eine wertschätzende und nicht wertende Haltung gegenüber der Lebensgestaltung des Klienten voraus. Eine lösungs- und ressourcenorientierte Perspektive des Coachs ist Voraussetzung dafür, dass die Anwendung des Tools nicht in einem unproduktiven „Problemsog“ mündet, sondern unter Würdigung der positiven Aspekte der aktuellen Lebenssituation gezielt Ideen für hilfreiche Veränderungen abgeleitet werden. Erfahrungen mit Methoden des Psychodramas oder mit dem „inneren Team“ sind ebenfalls hilfreich, um mit dem Tool nicht nur die kognitive Ebene, sondern auch die affektive Ebene beziehungsweise die Ebene des impliziten Erfahrungswissens des Klienten anzusprechen.

Persönlicher Kommentar

Es empfiehlt sich, das Tool einmal selbst oder in kollegialem Peer-Coaching ausprobiert zu haben.

Quellen/Weiterführende Literatur

- Baumeister, R. F. & Leary, M. R. (1995).** The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 3, 117, S. 497-529.
- Gere, J. & MacDonald, G. (2010).** An Update of the Empirical Case for the Need to Belong. *The Journal of Individual Psychology*, 1, 66, S. 93-115.
- Heckhausen, J. & Heckhausen, H. (2007).** Motivation und Handeln. Heidelberg: Springer.
- Schmidt-Lellek, C. (2006).** Ein heuristisches Modell zur Work-Life-Balance: Vier Dimensionen des Tätigseins. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 1, 14, S. 29-40.
- Strehlau, A. (2008).** Life Balance und Selbststeuerungskompeten-

zen. Eine Untersuchung mit Implikationen für Coaching und Beratung. Saarbrücken: VDM Verlag.

Technische Hinweise

Es sollte ausreichend Zeit (etwa zwei Stunden) eingeplant werden. Als Material sollten die Abbildung des Motivrades sowie bei Bedarf Moderationskarten für die Bodenanker zur Verfügung stehen. Bei der Anwendung in Gruppen sollte eine schriftliche Instruktion mit schrittweiser Anleitung vorbereitet werden.

Die Autorin



Foto: Martin Leissl

Dr. Claudia Eilles-Matthiessen ist Diplom-Psychologin und hat in Frankfurt am Main studiert und promoviert. Sie ist Inhaberin von Plan C Kompetenzentwicklung. Sie berät zu den Themen Teamentwicklung, Konfliktmoderation, Führungskräfteentwicklung, bietet die Beraterausbildung für Young Professionals an und Workshops für Wissenschaftler. Außerdem ist sie Fachbuchautorin und Lehrbeauftragte für Organisationspsychologie an der Universität Frankfurt.

Plan C Kompetenzentwicklung
Bäckergasse 24 | 60594 Frankfurt
mail@claudia-eilles.de
www.plan--c.de

Braucht der HR'ler eine Coaching-Ausbildung, um „mitreden“ zu können?

Wo soll das notwendige Wissen sonst herkommen?

Ist externes Coaching bereits im Unternehmen eingeführt, konzentriert sich die Funktion des für das Thema verantwortlichen HR'lers in erster Linie auf die Vermittlung und Organisation von Coaching-Leistungen. Ziel ist es, den an Coaching interessierten, organisationsinternen Kunden ein passendes Coaching-Angebot zu unterbreiten und den internen Coaching-Prozess zu steuern. Das wird umso besser gelingen, je besser die Bedürfnisse des Kunden und das Angebot des infrage kommenden Coachs verstanden werden.

Folgt man dieser These und unterstellt, dass der professionell agierende HR'ler den Kontext seiner Kunden und der eigenen Organisation bereits gut kennt, geht es darum, sich einen Eindruck zu verschaffen, wie ein Coach „tickt“ oder durch welche zentralen Einfluss-

faktoren das Profil des Coachs entstanden ist. Was verbirgt sich hinter den Angebots- und Kompetenzbeschreibungen der einzelnen Coachs? Welche gezielten Fragen sind in Auswahlinterviews mit den Coachs zu stellen, damit das Matching zwischen Klient und Coach erfolgreich ist und darüber hinaus der HR'ler als kompetenter Gesprächspartner wahrgenommen wird?

Seriöse Coachs haben heute in der Regel eine oder mehrere fundierte Coaching-Ausbildungen absolviert. Durch diese Ausbildungen und die dort erlebten Denkschulen sind die Coachs häufig entscheidend geprägt worden. Wenn man als HR'ler verstehen will, wie ein Coach in seiner Arbeit vorgeht, ist es daher von großem Vorteil, selbst erfahren zu haben, welche Inhalte vermittelt werden und mit welchen mentalen Modellen (Systemischer Ansatz, Transaktionsanalyse, Neurolinguistisches Programmieren, Hypnotherapie, Gruppendynamik und so weiter) sich der Coach auseinandergesetzt hat.

Zentrale Themen in allen qualifizierten Ausbildungen sind in der Regel – neben der Vermittlung des zugrundeliegenden Modells – der Rahmen des Coachings, die Gestaltung des Coaching-Prozesses und die Vermittlung von Methoden. Nehmen HR'ler an diesen Ausbildungen teil, haben sie in guten Instituten die Möglichkeit, ihre Perspektive und Fragestellungen einzubringen. Sie können beispielsweise das Thema Coach-Auswahl mit der Lerngruppe und den Trainern diskutieren. Stehen Sie anschließend in ihrem Verantwortungsbereich vor der Aufgabe, einen Coach auszuwählen, können sie dann auf fachlicher Augenhöhe mit den infrage kommenden Coachs (mit-)reden – und ihren internen Kunden somit ein optimales Angebot machen.

Immer mehr, gerade größere Unternehmen haben bereits einen Coaching-Pool oder denken daran, einen aufzubauen. Auch hier stellt

sich die Frage der Coach-Auswahl. Geeignete Coachs müssen identifiziert werden, es sind Auswahlgespräche zu führen und regelmäßige Austauschveranstaltungen mit den im Pool arbeitenden Coachs müssen organisiert werden. Auf der Basis der in der Coaching-Ausbildung gesammelten Erfahrungen kann der HR'ler auch diesen Prozess optimal gestalten.

Viele Unternehmen, die mit externen Coachs arbeiten und in denen sich eine entsprechende Coaching-Kultur aufgebaut hat, beginnen nach einiger Zeit, ihr Angebot auch mit internen Coachs zu erweitern. In der Regel übernehmen HR'ler, die vorher in der Rolle des Vermittlers von Coaching-Leistungen gearbeitet haben, diese Funktion. Spätestens jetzt geht es nicht mehr nur darum „mitreden“ zu können. Eine fundierte Coaching-Ausbildung wird zur Voraussetzung für die Übernahme der neuen Aufgabe.

Natürlich ist eine Coaching-Ausbildung nicht die einzige Möglichkeit, um „mitreden“ zu können. Alternativ oder ergänzend kann man sich beispielsweise mit der entsprechenden Literatur beschäftigen, Messen und Kongresse besuchen und/oder Mitglied in einem renommierten Coaching-Verband werden, in dem man den Erfahrungsaustausch und die Diskussion sowohl mit den Kollegen als auch mit den Coachs sucht. Das alles ersetzt nach meiner Auffassung und eigener Erfahrung nicht die erlebte Praxiserfahrung einer selbst absolvierten, qualifizierten Coaching-Ausbildung bei einem zertifizierten Anbieter.

Diskutieren Sie mit!

An der Diskussion dieser und anderer Kontroversen können Sie sich beteiligen: Als Beiträge in unserem Diskussionsforum „Coaching-Board“ sind Fragen, Hinweise, eigene Erfahrungen und Kommentare ausdrücklich erwünscht. Die Nutzung ist kostenlos.
www.coaching-board.de



Foto: Ralf Bauer

Burkhard Binder, Köln

Diplom-Ökonom, Coach, Führungskräfte- und Organisationsentwickler bei einem international tätigen Versicherungsunternehmen in Düsseldorf.

Eigene Coaching-Ausbildungen bei renommierten Anbietern. Neben seiner Funktion als interner Coach arbeitet er seit Jahren freiberuflich in Nebentätigkeit als Business-Coach.

www.binder-coaching.de

www.xing.com/profile/Burkhard_Binder

[Burkhard_Binder](http://www.xing.com/profile/Burkhard_Binder)

Braucht der HR'ler eine Coaching-Ausbildung, um „mitreden“ zu können?

Man muss nicht Medizin studiert haben, um einen guten Chirurgen finden und beurteilen zu können

Ein erfahrener HR'ler kann komplexe Dienstleistungen einkaufen, steuern und evaluieren, ohne die jeweils zugehörige Profession erlernen zu müssen. Weil man sich nicht jede Profession aneignen muss, derer man sich im Laufe seines Lebens bedient. Einen passenden Arzt, Advokaten oder Seelsorger vermag jeder einigermaßen auszuwählen und für seine speziellen Anliegen zu nutzen, der sich zu informieren weiß und einigermaßen recherchieren kann.

Hintergrundwissen ist zugegebenermaßen äußerst hilfreich. Der zuständige HR'ler sollte das Beratungsformat „Business-Coaching“ in den grundsätzlichen, methodischen und prozessualen Aspekten zumindest theoretisch kennen. Auch „ein Ohr am Markt“ zu haben, über Coaching-Netzwerke, Professionsstandards zu wissen, scheint mir auf Dauer unabdingbar für den, der in seiner professionellen Rolle die Spreu vom Weizen trennen können will. Die Lektüre von Veröffentlichungen und Teilnahme an Kongressen schließt sich dem an.

Doch statt eine Coach-Ausbildung zu absolvieren, erachte ich es als viel wichtiger, selbst einen Coaching-Prozess zu durchlaufen, dieses besondere Beratungsformat als Klient also am eigenen Leib erlebt und gründlich reflektiert zu haben. Dies sensibilisiert ausgezeichnet für überzogene Marketingphrasen und lässt erleben, was im Rahmen von Business-Coaching „wirklich“ machbar ist – oder eben auch nicht. Und ein Zweites wird deutlich, soweit ein Unternehmen direkter Auftraggeber ist: Welche Rahmenbedingungen müssen zusätzlich gesteckt sein, damit der Prozess sowohl in einem „geschützten Raum“ als auch „ergebnisoffen“ stattfinden kann?

Hierbei ergeben sich nämlich fix ethische Fragestellungen und werden Fallstricke offenbar, für die ein HR'ler, der selbst Coaching in Anspruch genommen hat, mit Sicherheit sensibilisiert ist: In welchen Settings entfaltet

Business-Coaching seine größte Wirkung? Welche „Schutzmechanismen“ sind bei der Auftragsklärung unabdingbar, damit ein unternehmensseitiger Auftrag in aller erforderlichen Diskretion professionell angebahnt, durchgeführt und evaluiert werden kann?

Wichtig scheint mir, dass HR'ler, die heute oft im Gewand der „Business Partner“ auf Management-Coachs treffen, klug die Dreiecksbeziehung Auftraggeber-Klient-Coach in der Unternehmenslandschaft managen können. Das erfordert Rollenkompetenz: Der Coach kann sich auf seine Interaktion mit dem Klienten konzentrieren, der HR'ler als Garant der Unternehmenssicht auf die lediglich prozessuale Flankierung des Coaching-Auftrags und der Klient auf die Klärung und Entwicklung seiner Rolle als Führungskraft im beruflichen Kontext. Im Idealfall sorgt der HR'ler für eine handwerklich ordentliche Auftragsklärung, erläutert die Schnittstellen, Rollen, Prozessstandards, Timelines und sorgt für Evaluierungsvereinbarungen. Denn: Je klarer ein HR'ler vermag, die Einbettung von Business-Coaching in unterstützende People-Prozesse darzulegen und gegebenenfalls auch explizit offenzulegen, desto besser funktioniert das Zusammenspiel für die Beteiligten. Was nämlich der mandatierte, externe Coach nicht oder kaum leisten kann, ist die Einbettung seines Tuns in die ihm normalerweise wenig transparenten Strukturen und HR-Prozesse der beauftragenden Organisation.

Im Gegensatz zu HR'lern, die selbst eine Coaching-Ausbildung absolviert haben, ist der erfahrene und gegebenenfalls gecoachte HR'ler weniger beeinflusst durch bestimmte Ausbilder, Philosophien und Coaching-Trends, überwiegt doch in seiner Rolle ganz eindeutig der Fokus auf die Nutzbarmachung dieser externen Dienstleistung für den Klienten und das Unternehmen. Auch ist er eher gefeit gegen den schrägen Versuch, sozusagen „Auf Augenhöhe unter Kollegen“ dem Ge-

genüber reinzureden und den Besserwisser spielen zu wollen.

Unternehmen, die oft ganze Mannschaften von Coachs auf verschiedenen Ebenen einsetzen, sind mittlerweile dazu übergegangen, die Auswahl und Mandatierung externer Executive-Coachs in wenige Hände oder in einer zentralen Abteilung zu konzentrieren. Dies birgt die Chance, nicht nur unverzichtbare Marktkenntnis, sondern auch relevantes Beratungs- und Prozess-Know-how an zentraler Stelle im Unternehmen zu bündeln und den Nutzen für alle Prozessbeteiligten sinnfölig und nachhaltig zu steigern.



Foto: Werner Stapelfeldt

Roland von Barton, Bonn

HR-Business-Partner in der Konzernzentrale eines DAX-notierten Unternehmens. Als interner Berater ist er unter anderem zuständig für die Steuerung externer Coaching-Dienstleister, eingesetzt im speziellen Beratungssegment „Neuplatzierung von Führungskräften“. Er ist Mitglied des DBVC als Fachexperte für Coaching in Organisationen (FCIO) seit 2008.

Eine ökonomische Analyse des Coaching-Marktes

Die zweite Marburger Coaching-Studie 2011

Von Peter-Paul Gross und Professor Dr. Michael Stephan

Wie entwickelt sich der deutsche Coaching-Markt? Wie können Coaches Qualität signalisieren? Mit welchen Maßnahmen versuchen die Kunden von Coaching-Dienstleistungen Qualität im Coaching zu gewährleisten? Wie verändern sich die Stundensätze von Coaching? – In der zweiten Marburger Coaching-Studie 2011 der Philipps-Universität Marburg, die in Kooperation mit dem DBVC entstand, wurde diesen Fragen nachgegangen.



Die regelmäßig stattfindenden Marburger Coaching-Studien verfolgen das Ziel, größere Transparenz auf dem sehr unübersichtlichen deutschen Coaching-Markt zu schaffen. Die Erhebung von Strukturdaten ermöglicht die Marktentwicklung und aktuelle Trends dieser Entwicklung zu beschreiben. Strukturdaten können als Maßstab zum Vergleich mit Konkurrenten dienen (Benchmarking). Die erhobenen Daten können für organisatorische und/oder strategische Entscheidungen im Wettbewerbsumfeld deutscher Coaching-Markt genutzt werden. Darüber hinaus dienen die erhobenen Daten als Grundlage für wissenschaftliche Publikationen im Forschungsfeld Coaching.

Nachdem an der ersten Marburger Coaching-Studie 2009 bereits 1.090 Coachs sowie 243 Kunden, Unternehmen, Gatekeeper teilgenommen hatten, sollte bei der aktuellen Studie eine vergleichbare Stichprobengröße erreicht werden, um dem Anspruch von Repräsentativität gerecht zu werden. Befragt wurden in der zweiten Marburger Coaching-Studie 2011 zum einen Unternehmen und (potenzielle) Kunden von Coaching-Dienstleistungen. Nach Abschluss der Erhebung liegen 237 Datensätze dieser Gruppe vor. Zum anderen wurden erneut Coachs befragt, die Coaching-Dienstleistungen zu primär beruflichen Anliegen anbieten. Aus dieser Zielgruppe lagen nach Abschluss der Erhebung 1.280 Datensätze vor.

Der Coaching-Markt aus Sicht der ökonomischen Theorie

Bereits die Ergebnisse der ersten Marburger Coaching-Studie 2009 zeigten eine starke Entwicklung der Nachfrage nach Coaching-Dienstleistungen auf. Die Ergebnisse der aktuellen Erhebung dürften all jene bestärken, die den Boom der Branche als ungebrochen beschreiben. Da der deutsche Coaching-Markt sich nachfragegetrieben entwickelt, verwundert es nicht, dass die Zahl der Anbieter stetig steigt.

Das in diesem Zusammenhang wachsende Problem der „Scharlatanerie“ oder des „Trittbrettfahrertums“ wurde in vielen Publikationen bereits beschrieben. Die Branche fürchtet um ihren „guten Ruf“. Aus ökonomischer Sicht lassen sich *zwei Faktoren* identifizieren, welche die vorherrschende Intransparenz auf der Angebotsseite des Coaching-Marktes maßgeblich beeinflussen.

- » Ein Faktor liegt in den *nicht vorhandenen Marktzutrittsbarrieren*: Der Begriff „Coach“ ist nicht geschützt und damit ist es jedermann möglich, sich als Coach zu bezeichnen oder seine Dienstleistung durch das „Coaching-Anhängsel“ zu adeln. Eine logische Konsequenz der ungeschützten Berufsbezeichnung ist ein sehr uneinheitliches Verständnis dessen, was man eigentlich unter Coaching zu verstehen hat.
- » Der zweite Faktor gründet auf den Eigenschaften des Gutes Coaching selbst: Die Dienstleistung Coaching weist sowohl die *Eigenschaften von Erfahrungs- wie auch Vertrauensgütern* auf. Erfahrungsgüter zeichnen sich dadurch aus, dass ihr Nutzen und ihre Qualität erst nach der Inanspruchnahme der Leistung abgeschätzt werden können. Bei Vertrauensgütern ist diese Einschätzung selbst nach wiederholter Konsumtion einer Leistung nicht eindeutig möglich.

Aus der mangelhaften Transparenz des Coaching-Angebots resultiert für Kunden von Coaching-Dienstleistungen also die Gefahr, bei der Auswahl eines Coaches einen Anbieter mit unzureichender Qualifikation, opportunistischen Absichten oder verdeckten Motivationsdefiziten zu akquirieren. Der Wirtschaftsnobelpreisträger George A. Akerlof beschreibt die Auswahl von Anbietern mangelhafter Qualifikation und Absichten in seinem Aufsatz „The Market for Lemons“ (1970) auch als „Biss in eine Zitrone“. In Märkten mit mangelnden Marktzutrittsbarrieren kann es zu *Marktversagen* kommen.

Mit diesem Umstand sieht sich auch der deutsche Coaching-Markt konfrontiert, denn – wie

in den von Akerlof beschriebenen Märkten – firmieren im deutschen Coaching-Markt Anbieter unterschiedlicher Qualität und Preise unter der Einheitsbezeichnung „Coach“. Die Ergebnisse der zweiten Marburger Coaching-Studie zeigen, dass Coaching 2010 für Stundensätze zwischen 30 und 2.500 Euro sowie Tagessätzen von 20 bis hin zu 13.000 Euro angeboten wird. *Der durchschnittliche Stundensatz* bezogen auf die Stichprobe der Studie lag bei 177,73 Euro (n=623).

In Marktsituationen, in denen die Kunden Gefahr laufen, bei der Wahl ihres Dienstleisters an eine Zitrone zu geraten, orientieren sich diese in ihrer Preisbereitschaft gerne an Durchschnittspreisen. Je mehr Nachfrager sich jedoch diesem Einkaufsverhalten anschließen, desto weniger attraktiv wird es daraufhin für Anbieter hoher Qualität und Preise in dem Markt zu verbleiben. Durch den Marktaustritt von Anbietern hoher Qualität und Preise, sinkt bei sonst gleich bleibenden Bedingungen (*ceteris paribus*) logischerweise ebenfalls die durchschnittliche Preisbereitschaft unter den Nachfragern. Nach Akerlof kann sich diese *Negativspirale* bis zum totalen Marktversagen fortsetzen.

Die Nichtexistenz von Marktzutrittsbarrieren sowie das Vorhandensein von „Zitronen“ im Markt können also zur Existenzbedrohung für den gesamten Markt werden. Auf den Coaching-Markt übertragen, wäre *die langfristige Folge eine Verwässerung des Coaching-Begriffs sowie eine schwindende Qualitätsvermutung vonseiten der Nachfrager*, die sich in einer weiter sinkenden Preisbereitschaft für Coaching-Dienstleistungen äußern würde.

Wie kann ein Marktversagen verhindert werden?

Es gibt verschiedene Strategien, wie Anbieter und Nachfrager Marktversagen entgegenwirken können. In der ökonomischen Theorie werden *die strategischen Empfehlungen* für die Anbieter unter dem Oberbegriff „Signalling“, die Empfehlungen für die Nachfrager unter dem Begriff „Screening“ subsumiert.

Signalling

Unter *Signalling* sind alle Maßnahmen zu verstehen, die Coachs ergreifen können, um ihren potenziellen und tatsächlichen Kunden zu signalisieren, dass sie keine „Zitrone“ sind, sondern über eine ausgeprägte Leistungsfähigkeit, absoluten Leistungswillen und umfassende Leistungsmotivation verfügen. Zum Signalling jedes einzelnen Coachs gehören damit unter anderem alle Marketing-Aktivitäten. Unter Marketing werden in diesem Zusammenhang alle Aktivitäten verstanden, die dem Absatz von Coaching-Dienstleistungen dienen. Zu Signalling-Maßnahmen gehören beispielsweise der Aufbau eines Expertenrufs für ein Themenfeld, die explizite Nennung von Referenzkunden, der Aufbau einer eigenen Marke oder die langfristige Pflege von Geschäftsbeziehungen. Signalling-Maßnahmen dieser Art sind notwendig, um den Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften des Gutes Coaching gerecht zu werden. Vertrauen des Kunden zum Dienstleister wiederum kann wie eine Marktzutrittsbarriere wirken, welche die einzelne Geschäftsbeziehung schützt.

Tabelle 1 liefert einen Überblick zu Nutzungsintensität der Marketing-Maßnahmen von Coachs. Es zeigt sich, dass die theoretischen Gedanken zur Vermarktung des Gutes Coaching mit Vertrauens- und Erfahrungseigenschaften in der Praxis gespiegelt werden. Genau die Maßnahmen, welche zum Signalling dienen, scheinen besonders populär zu sein. Neben einer Homepage, die als virtuelle Visitenkarte gesehen werden kann, gehören die „Aktive Pflege von Referenzkunden“, ein eigenes „Corporate Design (...)“ mit Wiedererkennungswert sowie die Pflege von Geschäftsbeziehungen, welche der langfristigen Kundenbindung dient („Warmakquise“) zu den meistgenutzten Maßnahmen. Insbesondere die Warmakquise, also die Ansprache bereits bekannter Kunden zur Auftragsanbahnung, berücksichtigt die Vertrauens- und Erfahrungseigenschaften von Coaching in exemplarischer Art und Weise.

Eine Aggregationsebene höher gibt es Maßnahmen, die neben den vertrauenswirksamen

Effekten auf einzelne Geschäftsbeziehungen als Beitrag zum Schutz des gesamten Marktes verstanden werden können. Das Absolvieren einer Coaching-Ausbildung, der häufig damit verbundene Erwerb eines Zertifikates sowie der Beitritt in einen Berufsverband sind Maßnahmen, die dem künstlichen Aufbau von Marktzutrittsbarrieren dienen können.

Durch das Setzen von Aufnahmebedingungen kann die Gründung von Verbänden als Versuch gesehen werden, Standards „guten Arbeitens“ zu etablieren. Auch die Entwicklung und Vergabe von Zertifikaten dient diesem Ziel. Leider ist die Wirkung von *Verbandsmitgliedschaften und Zertifikaten als Informations-surrogate* beim Kunden inflationär. Denn mit der steigenden Zahl an Verbänden mit uneinheitlichen Aufnahmekriterien sowie einem Dschungel an Zertifikaten, welche in vielen Fällen jedem zahlungskräftigen Antragsteller vergeben werden, verlieren Verbandsmitgliedschaften und Zertifikate an ihrer Qualitätswirkung beim Kunden.

Ähnlich verhält es sich mit den Coaching-Ausbildungen. Um de facto eine Wirksamkeit als Marktzutrittsbarriere im Sinne einer Qualitätshürde leisten zu können, müsste die Ausbildung zum Coach, ähnlich der von Juris-

ten oder Medizinerinnen, einheitlichen Standards unterliegen. Ergänzend zu den Ausbildungsstandards in Form von Staatsexamina gibt es für die genannten Professionen eine Institution wie die Rechtsanwaltskammer oder Ärztekammer, die angezeigtes Fehlverhalten zum Schutz der Profession durch den Entzug der Approbation sanktionieren kann.

Für Coaching in Deutschland gibt es bisher weder einheitliche Ausbildungsstandards, noch eine sanktionsfähige Institution, welche Fehlverhalten bei der Leistungserbringung sanktionieren könnte. Stefan Kühl (2008) stellt in diesem Zusammenhang auch die Frage, ob eine Standardsetzung im Fall von Coaching überhaupt sinnvoll wäre, würde jede Form von Standardsetzung doch einen *Handlungsdogmatismus* nach sich ziehen, welcher die durch Emergenz geprägten Coaching-Prozesse in ihrer Erfolgswirkung erheblich einschränken könnte.

Für die nachhaltige Entwicklung einer Marktzutrittsbarriere im Sinne einer Qualitätshürde mit Langzeitwirkung wäre eine *Konsolidierung unter den Verbänden auf einen einheitlichen Anforderungskatalog zu Ausbildungsinhalten und Voraussetzungen für die Arbeit als Coach* notwendig.

Nutzungsintensität der Marketing-Maßnahmen von Coachs					
n=804	sehr intensiv	intensiv	gelegentlich	kaum	nie
Homepage	23%	43%	22%	7%	5%
Aktive Pflege von Referenzkunden	22%	35%	22%	12%	8%
Corporate Design/Identity/eigene Marke	21%	36%	20%	13%	11%
Warmakquise (Ansprache bereits bekannter Kunden.)	21%	39%	27%	11%	2%
Anmeldung einer eigenen Marke	10%	11%	8%	9%	61%
Social Media (z.B. Xing, LinkedIn, etc.)	9%	12%	39%	15%	9%
Fachbuchautorenschaft	5%	9%	17%	18%	51%
Vorträge/Impulsveranstaltungen/Teaserveranstaltungen	5%	16%	38%	23%	17%
Lehraufträge an Hoch- oder Fachhochschulen	5%	11%	22%	14%	48%
Beitritt in einen Berufsverband	5%	20%	22%	19%	34%
Innovationen	4%	13%	15%	17%	50%
Direktmarketing/Mailing/Newsletter/Flyer	4%	11%	27%	22%	35%
Besuch von Netzwerkveranstaltungen	4%	19%	46%	21%	11%
Profil in Datenbanken von Verbänden	3%	18%	31%	25%	22%
Artikelautorenschaft in populären Zeitschriften	2%	7%	20%	25%	46%
Kaltakquise (Ansprache unbekannter Kunden.)	2%	8%	30%	32%	28%
Artikelautorenschaft in wissenschaftlichen Zeitschriften	2%	4%	14%	25%	56%
Referentenagenturen	2%	2%	9%	11%	76%
TV- und/oder Rundfunkbeiträge	1%	3%	9%	15%	73%
Messestände/Infostände o.ä.	1%	3%	20%	23%	54%
Anzeigen in Fachzeitschriften/Zeitungen/Branchenbüchern	0%	3%	15%	28%	54%

Tabelle 1: Nutzungsintensität der Marketing-Maßnahmen von Coaches (n=804)

Nutzungsintensität von Maßnahmen zur Sicherung von Qualität durch Coaches im Coaching					
n=672	sehr oft	oft	gelegentlich	selten	nie
Ex ante genaue Zieldefinition/Auftragsklärung (Soll)	78%	19%	1%	1%	0%
Ex ante Offenlegung des Coaching-Konzepts	56%	30%	10%	4%	1%
Ex ante Festlegung von Milestones	29%	31%	26%	11%	3%
Ex nunc schriftliche Dokumentation des Coaching-Verlaufs	35%	26%	18%	13%	8%
Ex nunc Zielcontrolling/Feedbackschleifen	42%	39%	13%	4%	2%
Ex nunc Kontakt zum Auftraggeber	31%	37%	20%	10%	2%
Ex post Bestimmung des Zielerreichungsgrades (Ist)	47%	37%	10%	3%	3%
Ex post Feedbackgespräche mit Coachee und Vorgesetztem	35%	34%	19%	8%	4%
Ex post schriftliche Evaluation (eigene Auswertung)	18%	19%	30%	19%	14%
Ex post schriftliche Evaluation (Auswertung durch Kunden)	16%	19%	27%	22%	16%
Ex post Auswertung durch neutrale Institution	1%	2%	8%	16%	72%
Ex post Zufriedenheitsanalyse mündlich	55%	29%	11%	3%	2%
Ex post Zufriedenheitsanalyse schriftlich	15%	19%	23%	19%	24%
Ex post Nachtreffen zur Erfolgs-/Transferkontrolle	17%	29%	31%	14%	8%
Eigene kritische Reflexion	65%	34%	0%	1%	0%
Leistungskontrolle/-test ex ante und ex post	6%	11%	18%	15%	50%
Eigene Supervision	36%	32%	22%	8%	2%
Regelmäßige Fort- und Weiterbildung	45%	39%	13%	3%	0%
Intervisionsgruppe	24%	19%	23%	14%	21%
Austausch mit Kollegen	37%	40%	18%	4%	0%
Eigene fundierte Coaching-Ausbildung	60%	24%	7%	3%	5%
Regelmäßiges Lesen von Fachliteratur	55%	31%	11%	2%	0%
Lasse mich selbst coachen	24%	23%	33%	15%	6%

Tabelle 2: Nutzungsintensität von Maßnahmen zur Sicherung von Qualität durch Coaches im Coaching (n=672)

Screening-Maßnahmen

Die Intransparenz auf der Anbieterseite führt zu Screening-Maßnahmen auf der Seite der Nachfrager von Coaching-Dienstleistungen. Unter Screening werden alle Maßnahmen verstanden, die der Auswahl, dem Vergleich und der kosteneffizienten Umsetzung der Angebote verschiedener Coaching-Anbieter dienen. Hierzu gehören beispielsweise standardisierte Auswahlprozesse und -kriterien, aber auch der Aufbau eines Coaching-Controllings oder eines Qualitätsmanagements. Tabelle 2 zeigt Maßnahmen, die zur Sicherstellung von Qualität im Coaching eingesetzt werden. Die Angaben stammen von Coaches.

Diese aktuellen Ergebnisse verfestigen Angaben der ersten Marburger Coaching-Studie (Stephan, Gross & Hildebrandt, 2010). Maßgebliche Schritte in den meisten Coaching-Prozessen scheinen vor Beginn des Coachings (ex ante) eine „genaue Zieldefinition/Auftragsklärung (Soll)“ zu sein (an erster Stelle mit 78%: sehr oft). In vielen Fällen wird offensichtlich noch vor Beginn des Coachings

das Coaching-Konzept offen gelegt (56% sehr oft; 30% oft). Während des Coachings (ex nunc) scheinen Feedbackschleifen oder ein Zielcontrolling besonders populär zu sein (42% sehr oft; 39% oft). Nach Abschluss des Coachings (ex post) dient offensichtlich eine mündliche Zufriedenheitsanalyse (55% sehr oft; 29% oft) der Bewertung des Erfolges. Darüber hinaus sollen offensichtlich der aus Kundensicht überprüfbare Faktor einer fundierten Coaching-Ausbildung (60% sehr oft; 24% oft) sowie die aus Kundensicht nicht überprüfbaren Faktoren „Eigene kritische Selbstreflexion“ (65% sehr oft; 34% oft) und „Regelmäßiges Lesen von Fachliteratur“ (55% sehr oft; 31% oft) zur Sicherstellung von Qualität im Coaching dienen.

Bereits die Ergebnisse der ersten Marburger Coaching-Studie zeigten, dass Kunden durchaus berücksichtigen, dass es sich bei Coaching um ein Erfahrungs- und Vertrauensgut handelt. So achten Kunden bei der Auswahl von Coaches tatsächlich verstärkt auf *Merkmale, welche auf eine entsprechende Qualifikation, Erfahrung und Motivation eines Coaches schließen*



Wo finde ich Ergebnisse der Marburger Coaching-Studien?

Die kompletten Ergebnisse der ersten Marburger Coaching-Studie (2009) liegen in Form von aufbereiteten Tabellen und Abbildungen sowie ausführlichen Erläuterungen dem Buch „Management von Coaching“ (ISBN: 978-3-17-020376-1) in Form einer CD bei. Das Buch befasst sich mit dem effizienten Einsatz und Management von Coaching-Dienstleistungen sowohl aus Sicht der Nachfrager (sprich Unternehmen) als auch aus Sicht der Anbieter (sprich Coachs) selbst. Die Teilnehmer/innen der zweiten Marburger Coaching-Studie (2011) werden nach Auswertung der Ergebnisse eine Zusammenfassung erhalten. Interessierte, die nicht an der Studie teilgenommen haben, werden die zweite Studie in Form einer Coaching-Marktanalyse 2011 beim DBVC bestellen können. Die finale Auswertung der Studie wird nicht vor Ende September vorliegen. Der Deutsche Bundesverband Coaching e.V. (DBVC) fördert die Marburger Coaching-Studie.

Literatur

- Akerlof, G. A. (1970).** The Market for Lemons: Quality Uncertainty and the Market Mechanism. *Quarterly Journal of Economics*, 3, Jg. 84, S. 488-500.
- Gross, P.-P. & Stephan, M. (2011).** Coaching – Der Boom und seine Nebenwirkungen. *Zeitschrift für Führung und Organisation (zfo)*, 4, Jg. 80, S. 220-227.
- Kühl, S. (2008).** Coaching und Supervision, Wiesbaden: VS.
- Stephan, M.; Gross, P.-P. & Hildebrandt, N. (2010).** Management von Coaching, Stuttgart: Kohlhammer.
- Stephan, M. & Gross, P.-P. (Hg.) (2011).** Organisation und Marketing von Coaching – Aktueller Stand in Forschung und Praxis. Wiesbaden: VS.

lassen. Zu diesen Merkmalen gehören eine spezifische Coaching- oder Beraterausbildung, Referenzen durch Dritte, Business-/Branchenerfahrung, Persönlichkeit/Ausstrahlung sowie Vertrauenswürdigkeit/Integrität.

Neben individuellen Auswahlprozessen scheint sich auf der Seite der Nachfrager auch ein institutionelles Instrument zu etablieren, welches das Potenzial zum Standard bei der Vermittlung von Coachs an die Bedarfe größerer Organisationen hat: *Die Gründung und Pflege von Coaching-Pools*. Ein Coaching-Pool umfasst bei großen Unternehmen meist all jene Coachs, mit denen ein Rahmenvertrag geschlossen wurde. Ein von Unternehmen aufgebauter Coaching-Pool muss aber nicht notwendigerweise nur externe Anbieter umfassen. Auch interne Coachs können ergänzend dazu in den Pool aufgenommen werden. Ziel der Etablierung eines Coaching-Pools ist es jedoch in jedem Fall, ein dauerhaftes Netzwerk mit verschiedenen externen und/oder

internen Coaching-Anbietern aufzubauen, die dann zielgruppen- und maßnahmenpezifisch eingesetzt werden können.

Kern eines Coaching-Pools ist eine Coach-Datenbank, die neben elementaren biografischen Daten und Informationen zur Qualifikation und Spezialisierung auch die konkreten Ergebnisse der durchgeführten Coaching-Maßnahmen, Honorarspannen sowie Feedback der Klienten (Evaluationsergebnisse) enthält. In der Regel wird die Coach-Datenbank im Intranet der Unternehmen den Mitarbeitern zugänglich gemacht. Die endgültige oder nachhaltige Aufnahme von Coachs in den Pool erfolgt aufgrund positiver Erfahrungen in der Vergangenheit oder auf Basis eines *Audit-Verfahrens*, dem sich die Coachs unterziehen müssen. Die Bildung von Coaching-Pools erscheint vielen Organisationen als probates Mittel, den Eigenschaften von Coaching als Erfahrungs- und Vertrauensgut gerecht zu werden.

Die Autoren



Foto: Dennis Jagusiak

Diplom-Kaufmann und Sprechwissenschaftler Peter-Paul Gross, ist wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Lehrstuhl für Technologie- und Innovationsmanagement. In seiner Dissertation beschäftigt er sich mit Coaching zur Stärkung der Innovations- und Wandlungsfähigkeit von Unternehmen. Peter-Paul Gross ist Träger des Deutschen Coaching-Preises 2010 in der Kategorie Wissenschaft, verliehen vom DBVC e.V.
peter-paul.gross@wiwi.uni-marburg.de



Foto: Steffen Höntsch

Universitätsprofessor Dr. Michael Stephan ist Inhaber des wirtschaftswissenschaftlichen Lehrstuhls für Technologie- und Innovationsmanagement an der Philipps-Universität Marburg. Einer seiner Forschungsschwerpunkte liegt auf wissensintensiven Dienstleistungen (insbes. Coaching). Michael Stephan ist einer der ersten Wirtschaftswissenschaftler, der sich mit dem Thema Coaching aus einer ökonomischen Perspektive heraus auseinandersetzt.
michael.stephan@wiwi.uni-marburg.de

Von der Coaching-Ausbildung ins Unternehmen: Eine Studie über die Professionalisierung unternehmensinterner Coachs

Coaching entpuppt sich für viele Firmen als hilfreiches Instrument für die Förderung und Unterstützung unternehmensinterner Veränderungsprozesse. Zu diesem Zweck investieren immer mehr Unternehmen in Coaching-Fortbildungen ihrer Führungskräfte und etablieren eigene, interne Coaching-Kulturen (Wright, 2005). Die Idee, die sich dahinter verbirgt, ist relativ simpel. Ein zentraler Einflussfaktor für eine erfolgreiche Umsetzung unternehmensinterner Veränderungsprozesse ist das Ausmaß, in dem sich die Mitarbeiter mit dem Unternehmen identifizieren. Gute Führungskräfte zeichnen sich dadurch aus, dass sie diese Identifikation ihrer Mitarbeiter fördern. Die Qualität des Führungsstils von Managern kann durch den Erwerb von Coaching-Skills deutlich gesteigert werden. Wie lange brauchen die Führungskräfte, die neu erlernte Coaching-Kompetenz umzusetzen? Wie erleben Manager ihre Professionalisierung als

interne Coachs? Die vorliegende Studie befasst sich mit diesen Fragen und versucht, erste wichtige Implikationen für die Unternehmen, Führungskräfte und Ausbildungsinstitute abzuleiten.

Analog zum wohl bekanntesten Modell zur Verhaltensänderung (Prochaska, 2000) wurden 99 Führungskräfte, die an der Online-Befragung teilgenommen haben, zunächst *fünf verschiedenen Phasen* zugeordnet. Diese Phasen unterscheiden sich in der Intentionalität, neu erlerntes Verhalten in der alltäglichen Praxis umzusetzen.

» **1. Absichtslosigkeit** („Precontemplation“): In dieser Phase haben die Führungskräfte keinerlei Absicht, ihre neu erlernten Coaching-Skills in ihren Führungsstil zu integrieren.

- » **2. Absichtsbildung** („Contemplation“): Die Führungskräfte ziehen in Erwägung, die erworbenen Skills umzusetzen, haben diese aber noch nicht aktiv eingesetzt.
- » **3. Vorbereitung** („Preparation“): Die Führungskräfte planen die konkrete Umsetzung ihrer erlernten Skills und haben schon erste Versuche unternommen.
- » **4. Handlung** („Action“): Die Führungskräfte setzen die erlernten Fähigkeiten bereits mehrfach im letzten Monat ein und arbeiten daran, sie zu verbessern.
- » **5. Aufrechterhaltung** („Maintenance“): Die Führungskräfte setzen die erlernten Coaching-Skills in den letzten sechs Monaten regelmäßig im Rahmen ihres Arbeitsumfelds ein.

Es wurde angenommen, dass diejenigen Führungskräfte, die in den frühen Phasen des Verhaltensänderungsmodells (Phase 1 und 2) eingeordnet werden können, Nachteile der Umsetzung von Coaching-Fertigkeiten in ihre aktuelle Berufstätigkeit stärker wahrnehmen als die Vorteile. Demgemäß wurde weiterhin vermutet, dass sie weniger Vertrauen in die neu erlernten Fähigkeiten und demnach weniger Zufriedenheit mit ihrem Job entwickeln als Führungskräfte, die sich den späteren Phasen des Modells zuordnen lassen.

Wie erwartet berichteten Coachs in der frühen Phase des Modells (z. B.: Phase der Absichtsbildung) mehr Argumente gegen die Umsetzung der Coaching-Skills am Arbeitsplatz als solche, die bereits mehr als sechs Monate ihre Coaching-Skills konsequent einsetzten (Aufrechterhaltungsphase). Eine noch negativere Sicht zeigten allerdings diejenigen Coachs, die erste Versuche der Umsetzung bereits unternommen haben. Sie äußerten stärkere Bedenken und geringeres Vertrauen in die eigene Kompetenz (z. B.: Es hält mich von meiner eigentlichen Tätigkeit ab; kostet mich mehr



Zeit; das wird sowie so nicht funktionieren; Coaching-Skills sind nicht so wichtig) und sahen weniger Vorteile als die Coaches, die bisher noch keinerlei Versuche der Umsetzung gestartet hatten. Unabhängig davon blieben die positiven Einstellungen gegenüber der Umsetzung von Coaching im Führungsverhalten in allen Phasen auf einem mittleren, aber relativ konstanten Niveau. Besonders hervorzuheben ist, dass der Einsatz der Coaching-Skills mit dem Vertrauen in die eigene Coaching-Kompetenz hoch korreliert ist.

Zu guter Letzt konnte die weitläufige Überzeugung nicht bestätigt werden, dass Manager, die ihre Mitarbeiter coachen, zwangsläufig zufriedener mit ihrer Arbeit sind. Deutlich wurde allerdings, dass frustrierte und demotivierte Manager dem Coaching höhere Wirkung und größeren Nutzen zusprachen.

Als Quintessenz dieser Studie lässt sich festhalten, dass eine effiziente Umsetzung erlernter Coaching-Skills tatsächlich Zeit und Unter-

stützung seitens der Unternehmen und der Ausbildungsinstitute braucht. Wie sich in der Studie zeigte, könnten die negativen Einstellungen der Coaches bezüglich des Einsatzes ihrer erworbenen Coaching-Kompetenz eine erfolgreiche Umsetzung behindern. Dadurch wäre der Gewinn einer solchen Fortbildung der Führungskräfte für das Unternehmen deutlich geschmälert.

Die Gewährleistung des inhaltlichen Transfers der in der Ausbildung erlernten Coaching-Skills könnte also ein Qualitätsmerkmal von Coaching-Ausbildungen darstellen. Die Autoren schlagen vor, die Nachhaltigkeit einer solchen Fortbildung unter anderem durch die Begleitung der Ausbildungskandidaten – beispielsweise durch Supervision und Lehrcoaches – zu unterstützen, um anfängliche Schwierigkeiten, Bedenken und Hindernisse abzubauen.

Haben die Coaches die anfänglichen Hürden gemeistert, steigen das Vertrauen in die eigene Coaching-Kompetenz und der Einsatz

der Coaching-Fähigkeiten. Trotz einiger methodischer Einschränkungen (z. B.: selektive Stichprobe, lediglich Querschnittsdesign) ist diese Untersuchung hervorzuheben, da sie den Fokus auf Entwicklungsprozesse der Coaches richtet. Wünschenswert für die Zukunft wären Längsschnittuntersuchungen, um die „Lerngewinne“, aber auch die potenziellen „Hürden“ der Ausbildungskandidaten zu identifizieren. Dies könnte helfen, die Nachhaltigkeit der Coaching-Ausbildungen zu optimieren. Denn für eine effiziente, unternehmensinterne Coaching-Kultur ist nicht nur die Vermittlung der Coaching-Skills, sondern auch deren praktische Umsetzung unabdingbar. (je)

Grant, A. M. (2010). It Takes Time: A Stages of Change Perspective on the Adoption of Workplace Coaching Skills. Journal of Change Management, Vol. 10, No. 1, 61-77.

SYSTEMISCHE COACHINGAUSBILDUNG

- 30 Jahre Ausbildungserfahrung
- auf Praxis ausgerichtet, wissenschaftlich fundiert
- DBVC Akkreditierung (Deutscher Bundesverband Coaching e.V.)
- SG Zertifizierung (Systemische Gesellschaft e.V.)



Nächster Starttermin in Offenbach:

Dauer:

Kosten:

Projektverantwortung:

Besuchen Sie uns im Internet: www.schwertl-partner.de

Schwertl & Partner Beratergruppe Frankfurt

Bernardstraße 112

63067 Offenbach

Telefon: 069/90559990

Telefax: 069/905599921

Email: office@schwertl-partner.de

28./29. Oktober 2011

13 Termine jeweils Fr/Sa über ca. 15 Monate

€ 5.450,00 (+MwSt.)

Dr. Walter Schwertl (Senior Coach DBVC, Sachverständigenrat DBVC)

Sind Executive-Coachs wirklich anders als Berater und Therapeuten? Der Versuch einer Typisierung von Coachs



Im Rahmen der Professionalisierung des Coachings steht nun auch die Person des Coachs im Fokus der Aufmerksamkeit. Dies ist wenig verwunderlich, da dessen Abgrenzung gegenüber ähnlichen Professionen – wie dem des Beraters oder Therapeuten – im Hinblick auf die Schärfung des eigenen Berufsbilds notwendig ist. In den frühen Jahren der Coaching-Ära arbeiteten vor allem externe Berater als „Coachs“ für Unternehmen, von denen die meisten einen therapeutischen Hintergrund aufwiesen (Peltier, 2001). So erklärt sich auch die starke Verbreitung therapeutischer Modelle und Techniken innerhalb der Coaching-Zunft (Passmore, 2006). Allerdings veränderte sich der Coaching-Markt in den letzten Jahren mit zunehmender Professionalisierung. Die meisten Coachs kommen heutzutage aus den

Bereichen Human Resources und Management. Welcher Persönlichkeitstyp entscheidet sich für den Beruf als Coach? Wirken sich die Persönlichkeitspräferenzen auf die Wahl des eigenen Coaching-Stils aus? Mit solchen Fragen beschäftigte sich die Forschungsgruppe um Jonathan Passmore, dem Leiter des Coaching Psychology Unit an der University of East London in dieser Studie.

Anhand des populären Persönlichkeitsdiagnostikums „Myers Briggs Typindikator (MBTI)“ wurden Antworten von 261 Coachs (Frauen: 61,3 %) aus Großbritannien zu ihren Persönlichkeitspräferenzen per Online-Erhebung analysiert. Hierbei handelt es sich um Mitglieder der Association for Coaching (AC) und der Special Interest Group for Coaching

Psychology der British Psychology Society (BPS) mit mehr als 50 Sitzungen Coaching-Erfahrung.

Der MBTI beschreibt vier bipolare Präferenztypen (Extraversion [E] vs. Introversion [I]); Sensing [S] vs. Intuition [N]; Thinking [T] vs. Feeling [F]; Judging [J] vs. Perceiving [P]). Mittels der Kombination dieser Präferenzen lassen sich 16 Persönlichkeitstypen identifizieren (z. B.: ENTP), die nach Aussagen der Autoren Hinweise auf die Interessen, Wertevorstellungen, Bedürfnisse und Gewohnheiten der Befragten liefern. Eine Zusammenfassung der 16 Typen in vier Basistemperamente erfolgte nach dem Ansatz von Keirse (1998): Als erstes führt er den Artisanen an, dem die Kombination aus den Präferenzpolen Sensing

Das Coaching Magazin im Abo



Alle weiteren Infos auf:
www.coaching-magazin.de/abo

www.coaching-magazin.de

(S) und Perceiving (P) zugeschrieben wird. Ihm ordnet er eine hohe taktische Intelligenz zu. Des Weiteren kennzeichnet Artisanen das Streben nach Handlungsfreiheit und Abwechslung. Die Stärke des „Beschützers“ (SJ) ist die logistische Intelligenz. Struktur und Planung, Zugehörigkeit und Verantwortungsgefühl zeichnen ihn ebenfalls aus. Die Idealisten gelten als die dritte Basispersönlichkeit (NF). Bei ihnen dominiert diplomatische Intelligenz. Kernthemen dieser Persönlichkeiten sind die Klärung, Integration und Inspiration. Für Personen mit rationaler Präferenz (NT) ist die strategische Intelligenz charakteristisch. Kompetenz, Verständnis und Wissen sind zentrale Bestandteile ihres Wertesystems.

In den Analysen zeigte sich, dass die befragten Coaches grundsätzlich eher eine intuitive Form (N) statt einer Fakten (und Detail) orientierten (S) Informationsverarbeitung präferieren. Die Annahme, dass sich der Großteil der Coaches in ihrer Entscheidungsfindung eher an den persönlichen Werten und Bedürfnissen (F) und weniger nach Logik und Vernunft (T) orientieren, konnte tendenziell gefunden werden, wurde aber nicht statistisch bestätigt. Bezogen auf die Coaching-Stile zeigte sich in den deskriptiven Analysen bei den humanistisch ausgerichteten Coaches der MBTI-Typ ESNP (33,3 %) und ENFJ (33,3 %), während die kognitiv-verhaltenstheoretisch orientierten Coaches häufiger den MBTI-Typ INTJ (18,2 %) und INTP (18,2 %) gefolgt vom ENTJ (13,6 %) aufwiesen. Aber auch hier war aufgrund einer zu geringen Häufigkeit der humanistischen Coaches keine statistisch fundierte Aussage möglich.

Orientiert an der Typisierung nach Keirsey zeigte sich, dass die Coaches – wie auch die Berater – am häufigsten in die Richtung des „Idealisten“ (NF; C: 47%; B: 55%) tendieren. Zusätzliche Analysen verweisen in der Ausprägung des idealistischen Basistemperaments einen Unterschied in der Dimension Extraversion vs. Introversion zwischen Coaches und Beratern. Die Idealisten unter den Coaches in dieser Untersuchung sind häufiger extravertiert, die Idealisten unter den Beratern eher introvertiert. In der Gruppierung der „Rationalisten“

(NT) fanden sich deutlich mehr Executive-Coaches als Berater (C: 38 %; B: 16%). Das umgekehrte Bild zeigte sich für Verteilung des „Beschützers“ (SJ; B: 33%; C: 12%).

Die vorliegende Studie startet mit den hohen Zielen, die Person des Coaches als Kernelement eines guten Coachings zu untersuchen. Vor dem Hintergrund des Professionalisierungswunschs der Branche sind dies notwendige Schritte. Allerdings zeigt diese Studie deutliche Schwächen, die ihren Erkenntnisgewinn schmälern. Hierunter fällt mitunter die stark eingeschränkte Repräsentativität der Coaches aufgrund der sehr geringen Rücklaufquote (17,3 % der ursprünglich befragten Coaches). Aufgrund starker Präferenz des kognitiv-verhaltenstherapeutischen Coaching-Stils unter den befragten Coaches war eine statistische Beantwortung der Frage nach Passung zwischen Coach-Persönlichkeit und Coaching-Stil nicht möglich. Des Weiteren fehlt eine ausreichende Beschreibung der Erhebungsstrategie und Charakteristika der Vergleichsstichprobe der Berater. So ist unklar, ob es sich um Berater aus dem klinisch-psychologischen Kontext oder dem arbeitspsychologischen Kontext handelt. Zu guter Letzt bleibt anzumerken, dass der MBTI in seiner Aussagekraft und Interpretation umstritten ist. Dennoch ist der Ansatz der Autoren hervorzuheben, den Fokus der Forschung auf Merkmale des Coaches zu richten, um die Effizienz des Coachings zu fördern. (je)

Passmore, J.; Holloway, M. & Rawle-Cope, M. (2010). Using the MBTI type to explore differences and the implications for practice for therapists and coaches: Are executive coaches really like counselors? Counselling Psychology Quarterly, Vol. 23, No.1, 1-16.

Wie wirklich ist die Wirklichkeit?

Ein Essay über die Philosophie des Konstruktivismus.

Von Prof. Dr. Bernhard Pörksen

Der Konstruktivismus ist eine kontrovers diskutierte Erkenntnistheorie, die das Coaching und Managementtraining massiv beeinflusst hat. Die Kernthese aller konstruktivistischen Denker lautet: Wir alle konstruieren unsere eigene Wirklichkeit, unsere besondere Sicht der Dinge. Der Beobachter und das Beobachtete, das Subjekt und das Objekt, sind im Akt des Erkennens unauflösbar miteinander verbunden. Die Welt, in der wir leben, ist nicht unabhängig von uns; wir bringen sie buchstäblich selbst hervor.

Die Entdeckung des Beobachters

Wenn man sich fragt, wie alles angefangen hat, wie und mit welchen Ideen und Veröffentlichungen konstruktivistische Autoren zunächst Aufmerksamkeit erzeugt haben, dann entdeckt man eine Art Gründungsdokument – wenn man so will: ein Manifest, ein Programm, das viele Motive des konstruktivistischen Denkens bereits in kompakter Form enthält. Der Titel dieses Gründungsdokuments lautet: *Biology of Cognition*. Sein Autor ist der chilenische Neurobiologe Humberto Maturana. Maturana schlägt in diesem Aufsatz in einer eindringlichen Sprache vor, den Prozess des Erkennens aus einer biologischen Perspektive zu betrachten, also den Philosophen gewissermaßen die Erkenntnisfrage abzunehmen, sie auf dem Terrain der Neurobiologie wieder zu stellen, um sie dann auch dort zu beantworten.

Ziel ist es, den Erkennenden, den Beobachter, selbst ins Zentrum des Forschens hinein zu rücken, ihn als Quelle allen Wissens sichtbar zu machen. Wer sich, so Humberto Maturana, aus der Sicht eines Biologen mit der Wahrheit des Wahrgenommenen befasst, dem wird unvermeidlich klar, dass er selbst zu den Objekten gehört, die er beschreiben will. Er ist ein lebendes System, das lebende Systeme verstehen möchte. Das Subjekt studiert ein Objekt, das es selbst sein könnte. Die Situation rutscht ins Zirkuläre, geht es doch stets darum, als Wahrnehmender die Prozesse der Wahrnehmung zu verstehen. Man fühlt sich an die mythologische Figur des *Ouroboros* erinnert: Die Schlange beißt sich in den Schwanz. Ein Gehirn erklärt das Gehirn; ein Erkennender erkennt das Erkennen; das Subjekt ist sich sein eigenes Objekt.

Der Essay Humberto Maturanas mündet bereits nach wenigen Seiten in eine Schlussfolgerung und in einen zentralen Satz, der zur Leitformel und zum Schlüsselapophoremus des konstruktivistischen Diskurses geworden ist. Dieser Satz wirkt auf den ersten Blick wie eine Trivialität, enthält aber bei genauerer Betrachtung eine andere Weltsicht. Er lautet schlicht:

„Alles, was gesagt wird, wird von einem Beobachter gesagt.“

Entscheidend ist, dass die Existenz einer Außenwelt hier nicht verneint wird; es ist nicht die Äußerung eines Solipsisten, der alles zur Schimäre und dem Produkt des eigenen Geistes erklärt, die hier vorliegt. Ebenso wenig steht sein Autor im Verdacht, ein naiver Realist zu sein. Die Position Humberto Maturanas und des Konstruktivismus insgesamt steht für einen mittleren Weg, der sich zwischen den Spielformen des Realismus und den Übertreibungen des Solipsismus befindet: Die Existenz einer Außenwelt wird von ihm und den anderen Begründern dieser Denkschule nicht geleugnet, wohl aber verneinen sie stets die voraussetzungsfreie Erkennbarkeit dieser äußeren Welt. Jeder Akt des Erkennens beruht, so nimmt man an, notwendig auf den Konstruktionen eines Beobachters – und nicht auf der punktgenauen Übereinstimmung der eigenen Wahrnehmungen mit einer externen Wirklichkeit. „Alles, was gesagt wird, wird von einem Beobachter gesagt.“

Drei Thesen und die Varianten des Konstruktivismus

Es sind diese und andere zentrale Einsichten der Erkenntnistheorie des Konstruktivismus, die ich in diesem Essay mithilfe von drei Thesen genauer beschreiben möchte. Sie lauten:

1. Der Konstruktivismus beinhaltet den Versuch, sich in irgendeiner Weise dem Problem des Erkennens zu stellen. Hier zeigen sich die *Unterschiede*, hier werden die verschiedenen Richtungen dieser Philosophie offenbar.
2. Der Konstruktivismus ist – über alle Disziplinen hinweg – eine bestimmte Denkweise; hier offenbaren sich die *Gemeinsamkeiten*, die alle Konstruktivisten teilen.
3. Der Konstruktivismus lässt sich schließlich als eine *Lebenshaltung* begreifen, die hier subversiver Konstruktivismus genannt wird. Hier haben die Künstler ihren Auftritt, sie zeigen uns den Wert der Irritation.

Varianten des Konstruktivismus

Die Urfrage des Konstruktivismus lautet: Wer oder was bestimmt die Erkenntnis? Es lässt sich beispielsweise behaupten, dass sich die Sprache zwischen den Erkennenden und die Welt schiebt. Man kann annehmen, dass die (modernen) Medien zunehmend den Blick verdecken; vorstellbar erscheint, dass es die Organisation des Nervensystems ist, die die eigene Sicht determiniert. Und so lassen sich die Disziplinen und Denkschulen durchstreifen, und man wird immer neue Instanzen entdecken, immer neue Lösungen der Frage ausfindig machen, wen oder was wir als Prägekraft der Wahrnehmung verstehen sollen. Daraus folgt: Es gibt sehr unterschiedliche Richtungen des konstruktivistischen Denkens. Sie antworten auf ein und dieselbe Urfrage, aber sie antworten eben auf die ihre Weise, ebenso geprägt durch wissenschaftliche und kulturelle Herkunft. Die wichtigsten Varianten im Überblick:

- » Vorformen des Konstruktivismus finden sich schon bei den *Skeptikern* im 6. vorchristlichen Jahrhundert; hier treffen wir auf das ganz prinzipiell gemeinte Argument, dass kein lebendes Wesen aus seinen Begriffs- und Wahrnehmungsfunktionen herauszutreten vermag. Auf eine Formel gebracht: Wir können nur Wahrnehmungen mit Wahrnehmung vergleichen, nur Bilder mit Bildern der Realität.
- » Eine weitere Richtung konstruktivistischen Denkens findet sich in der *Psychologie* oder auch in der *Psychotherapie*. Das Kernproblem im Therapiezimmer lautet, wie leidenschaftliche Wirklichkeitskonstruktionen entstehen – und wie sie sich (etwa durch Symptom-Umdeutungen, durch Irritation und Provokation) wieder auflösen lassen, um den jeweils Beteiligten zu einer angenehmeren Sicht der Dinge zu verhelfen.
- » Der Konstruktivismus verdankt auch der *Kybernetik*, dem Denken in Wirkungsnetzen und Feedback-Schleifen, entscheidende Inspirationen. Kybernetiker der ersten Stunde waren davon überzeugt, sie seien



den Betriebsgeheimnissen des Lebendigen auf der Spur und könnten letztlich auch ein künstliches Gehirn konstruieren, einen mechanischen Denkapparat bauen. Der Kybernetiker Heinz von Foerster hat jedoch – als er mit solchen Überlegungen konfrontiert wurde – eine sehr simple, sehr unschuldig wirkende und doch alles andere als triviale Frage gestellt, die zur Entwicklung der sogenannten *Kybernetik zweiter Ordnung* führte. Was braucht man, so wollte er wissen, um ein Gehirn zu verstehen? Die Antwort: ein Gehirn. Die Theorie, die von dieser Warte aus nötig erscheint, wird selbst zirkulär. Sie muss den Anspruch erfüllen, sich selbst zu beschreiben. Die strenge Trennung von einem Subjekt und einem Objekt, auf der die Kybernetik erster Ordnung basiert, verschwindet. Der Beobachter und das Beobachtete erscheinen in unauflösbarer Weise miteinander verflochten.

» Die vierte Tradition des Konstruktivismus ist sicher am bekanntesten; es ist die *biologische* oder *neurobiologische Tradition* des Konstruktivismus. Sie geht auf die chilenischen Biologen Humberto Maturana und Francisco Varela sowie die Arbeiten des Bremer Hirnforschers Gerhard Roth zurück. Konzepte, die hier eine Rolle spielen, sind: Das Prinzip der undifferenzierten Kodierung von Reizen und die Art und Weise der Reizverarbeitung im Gehirn. Erst im Gehirn jedes Einzelnen, so zeigt sich, wird die Einheitssprache der neuronalen Impulse und chemischen Botenstoffe in jene farbenprächtige, bunte Welt übersetzt, die wir als Wirklichkeit erfahren.

» Eine letzte Variante will ich zumindest erwähnen. Es ist die *wissenssoziologische Richtung* des Konstruktivismus. Wirklichkeit und unser Wissen von der Welt entsteht aus dieser Sicht im Gefüge der Gesellschaft – und das heißt, dass der Einzelne als eine durch diese Gesellschaft und die ihn umgebende Kultur formbare Größe gesehen wird. Er beobachtet mit den Augen seiner Gruppe, sieht die Welt vor dem Hintergrund seiner Herkunft, ist eben gerade keine Monade, kein einsam vor sich hin stolperndes Wesen, sondern in jedem Fall beeinflussbar, extrem empfänglich für Außeneindrücke.

Denkfiguren des Konstruktivismus

Bis zu diesem Moment habe ich vor allem versucht, die relevanten Unterschiede einzelner konstruktivistischer Denkrichtungen darzustellen – nun komme ich zu einer Reihe von Gemeinsamkeiten, zu einer Reihe von gemeinsamen Denkfiguren und Annahmen. Hier wird sich zeigen: Konstruktivistinnen kommen aus sehr verschiedenen Disziplinen, aber sie argumentieren – bei allen Unterschieden – stets ähnlich.

» Gemeinsam ist ihnen eine fundamentale Umorientierung: Im Zentrum der Aufmerksamkeit stehen nicht länger auf absolute Wahrheitserkenntnis zielende *Was-Fragen* („Was ist das Wesen von ...?“), sondern erkenntnistheoretisch gemeinte *Wie-Fragen* („Wie kommt eine Realitätsauffassung zustande?“). Ziel ist eine Umorientierung vom Sein zum Werden, vom Wesen des Realen zum Prozess seiner Entstehung.

» Man kann sich jetzt fragen, wie ein Beobachter beobachtet, wie ein Erkennender erkennt, was er erkennt. Die Antworten sämtlicher Schulen (ob sie sich stärker der Kybernetik, der Neurobiologie, der Wissenssoziologie oder auch der Philosophie verpflichtet fühlen) zeigen bei aller Unterschiedlichkeit einen gemeinsamen Grundzug: Der Beobachter erkennt – so sagen sie – autonom, nach eigenen Prinzipien, nicht fremdbestimmt und auch nicht notwendig frei, sondern innengeleitet, unvermeidlich eigenständig. Damit ist eine weitere zentrale Denkfigur benannt. Sie handelt von der *Autonomie des Erkennenden*.

» Die eine Wirklichkeit – verstanden als die Bezugsbasis sogenannter objektiver Beschreibungen – verwandelt sich aus dieser Perspektive unvermeidlich in eine Vielzahl von Wirklichkeiten, *ein Multiversum* möglicher Deutungen, Auffassungen, Annahmen. Realität ist nur im Plural vorstellbar.

» Wer diese Überlegungen ernst nimmt, wird noch mit einer weiteren Kernidee konfrontiert: Wenn nämlich das Erkannte strikt an den jeweiligen Erkennenden und die ihm eigene Erkenntnisweise gekoppelt wird, dann erscheinen *Beschreibungen immer auch als Selbstbeschreibungen*, nicht aber als realitätsgetreue Repräsentationen einer beobachterunabhängig gegebenen Welt. Sie offenbaren Stärken und Schwächen, Vorlieben und Interessen desjenigen, der etwas sieht und wahrnimmt. Eine solche Sicht der Dinge unterminiert die Sehnsucht nach Gewissheit, nach absoluter Wahrheit. Es ist der Anspruch auf Objektivität, der aufgegeben

werden muss, gehört es doch zu den Merkmalen einer objektiven Beschreibung, dass die Eigenschaften des Beobachters nicht in diese eingehen, sie beeinflussen und bestimmen.

Subversiver Konstruktivismus

Allerdings könnte nun der Eindruck entstanden sein, der Konstruktivismus sei ein einheitliches Paradigma, eine Weltanschauung oder vielleicht sogar ein Glaubensbekenntnis, auf das sich modebewusste Akademiker vereidigen lassen können. Diesen Eindruck möchte ich gerne im Schlussakkord wieder etwas relativieren und will zu diesem Zweck eine weitere Variante des Konstruktivismus vorstellen, die ich als *subversiven Konstruktivismus* bezeichne.

Diese wenig unterwürfige Haltung gegenüber einer scheinbar unwandelbaren und universal gültigen Wirklichkeit, um die es mir hier geht, wird am Beispiel einer Bemerkung offenbar, die der Künstler Joseph Beuys im Sommer des Jahres 1964 gemacht hat. Er befindet sich zu dieser Zeit – damals noch Professor an der Düsseldorfer Kunstakademie – am Beginn einer Auseinandersetzung mit dem nordrhein-westfälischen Innenministerium und seinen Kollegen an der Akademie, die schließlich mit diversen Gerichtsprozessen, der Besetzung der Akademie, Polizeieinsätzen, einer fristlosen Kündigung und einem gewaltigen Berühmtheitsschub für den Rausgeworfenen endet.

Eine der Auffassungen, die das Innenministerium offensichtlich für groben Unfug hält und zu einer Anfrage veranlasst, steht in dem Programmheft des Aachener „Festival der neuen Kunst“ vom 20. Juli 1964 zu lesen. Hier schreibt Joseph Beuys in einer Darstellung seines Lebens und Werks folgenden Satz: „1964 – Beuys empfiehlt Erhöhung der Berliner Mauer um 5 cm (bessere Proportion!).“ Auf die Anfrage, die die Indiziensammler des Innenministeriums ihm dann zukommen lassen, antwortet er: „Die Betrachtung der Berliner Mauer aus einem Gesichtswinkel, der allein die Proportion dieses Bauwerks berücksichtigt, dürfte doch wohl erlaubt sein. Entschärft sofort die Mauer. Durch inneres Lachen. Vernichtet die

Mauer. Man bleibt nicht mehr an der physischen Mauer hängen. (...) Quintessenz: Die Mauer als solche ist völlig unwichtig. Reden Sie nicht so viel von der Mauer! Begründen Sie durch Selbsterziehung eine bessere Moral im Menschengeschlecht, und alle Mauern verschwinden. Es gibt ja so viele Mauern zwischen mir und Dir. Eine Mauer in sich ist sehr schön, wenn die Proportion stimmt.“

Was Joseph Beuys hier vorschlägt, ist eine Neu- und Umorientierung der öffentlichen Wahrnehmung, die sich den gängigen Mustern der Auseinandersetzung entzieht. Er verurteilt die Mauer – das Monument der Gewalt, den steingewordenen Zwang zum sozialistischen Dauerglück – nicht ausdrücklich, sondern empfiehlt, sie anders zu sehen und aus Gründen der Proportion etwas zu erhöhen. Er bejaht ihre Existenz, sieht allerdings die Notwendigkeit der geringfügigen Korrektur. Wie ein geschulter Therapeut erkennt er die Realität des Symptoms und Problems (das ist die Mauer) an, verstärkt sie in gewisser Weise sogar und verschiebt dabei gleichsam unmerklich die Aufmerksamkeit in die Richtung der anvisierten Behandlung: Das ideologische Bewusstsein, das die Mauer erst möglich gemacht hat, soll aufgelöst, drastischer: der Beton im Kopf soll weich geklopft werden.

Es ist die Raffinesse dieser Strategie, die offenbart: *Ein subversiver Konstruktivist lässt sich seine Themen und seine Herangehensweise nicht extern diktieren und arbeitet nie direkt mit den Argumenten und Ansichten der gegnerischen Position, sondern er spielt mit ihnen, denkt sie weiter und zu Ende, versucht, ihre Konsequenzen auszuleuchten.* Der subversive Konstruktivist macht nicht den Fehler, sich in die jeweils abgelehnte Wirklichkeit zu verbeißen – und dadurch zu einem dogmatischen Anti-Dogmatiker zu werden, der dem Gegner an Starrheit und Hartherzigkeit in nichts nachsteht. Er verkündet kein neues Dogma, sondern versteht seine Denkanstöße und Kopfnüsse als eine Medizin gegen den Dogmatismus selbst. Er will keine neue und vermeintlich bessere oder menschlichere Mauer bauen, sondern – viel grundsätzlicher – das Fundament, auf dem diese ruht, selbst abtragen.

Man möchte zeigen, was auch sein könnte, welche Möglichkeiten in einer scheinbar eindeutigen Wirklichkeit stecken, angelegt sind oder sich aus ihr entwickeln und mit Skepsis und Humor aus ihr herauslesen lassen. Es geht um den Schutz der Differenz, um die Erhaltung der Nuance, die Abwehr des Gleichförmigen – und darum, Wirklichkeit als etwas durch uns Gestaltbares erfahrbar zu machen. Wenn die Verflüssigung einer statischen Realität erreicht ist, dann haben auch die Strategien des subversiven Konstruktivismus ihre Aufgabe erfüllt. Im Moment der relativen Uneindeutigkeit und damit in der Situation einer gewissen Freiheit kann man beginnen, sich wieder auf die Suche zu machen. Es ist ein kreativer und ein schöner Moment. Ein Anfang.

Der Autor



Foto: Privat

Dr. Bernhard Pörksen ist Professor für Medienwissenschaft an der Universität Tübingen. Er arbeitet im „Editorial Board“ unterschiedlicher systemisch-konstruktivistischer Zeitschriften und gibt im Carl Auer-Verlag die Buchreihe „Systemische Horizonte. Theorie der Praxis“ heraus. Sein 1998 gemeinsam mit Heinz von Foerster publiziertes Buch „Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners“ gilt als Klassiker des systemischen Denkens. Aktuell veröffentlichte er „Schlüsselwerke des Konstruktivismus“ (ISBN: 978-3-531-17148-7).
bernhard.poerksen@uni-tuebingen.de

Coaching: Miteinander Ziele erreichen

Rezension von Thomas Webers

Die Verlagswerbung verkündet: „Das Standardwerk der Coaching-Literatur“. Starker Tobak! Dem auf der anderen Seite aber, das muss man anerkennen, üppiges Haben gegenüber steht: Seit vielen Monaten stand die Vorgängerauflage unter dem Stichwort „Coaching“ auf Platz 1 der Hitliste beim Onlinebuchhändler Amazon. Dass der Titel dort kurzzeitig verschwand, lag sicher an der Neuauflage. Inzwischen rangieren Alt- und Neuauflage gemeinsam in den Amazon-Top-Ten; das spricht Bände, um im Bild zu bleiben.

Neben einer Einführung vom Mentor Friedemann Schulz von Thun und einer Vorbemerkung der Autorin zur vollständig überar-

Sie bezeichnet ihr Coaching-Verständnis als systemisch, psychologisch, konstruktivistisch, phänomenologisch, entwicklungsorientiert, auf humanistischen Grundwerten basierend, dialogisch, den aktuellen Stand der Neurowissenschaften nutzend sowie Interventions-techniken aus unterschiedlichen Beratungsschulen integrierend.

beiteten Neuauflage gliedert sich das Buch in sechs Kapitel – plus eines Exkurses als siebten, denen sich ein Register und ein Literaturverzeichnis anschließen. Etliche Zeichnungen illustrieren und gelegentliche Checklisten ergänzen den Inhalt.

Das erste Kapitel handelt vom Coaching-Begriff und dem Verständnis der Autorin, die als studierte Psychologin und mit diversen Wässern der Psychotherapie gewaschene, langjährige Beraterin und Ausbilderin auf fundierte und konsolidierte Erfahrung baut. Coaching verortet sie als Beratung im Spannungsfeld von Rolle und Person. Sie bezeichnet ihr Coa-

ching-Verständnis als systemisch, psychologisch, konstruktivistisch, phänomenologisch, entwicklungsorientiert, auf humanistischen Grundwerten basierend, dialogisch, den aktuellen Stand der Neurowissenschaften nutzend sowie Interventionstechniken aus unterschiedlichen Beratungsschulen integrierend.

„Es sind keineswegs die Techniken und gewieften Interventionen, die an erster Stelle als hilfreich genannt werden“, eröffnet die Autorin das zweite, umfangreichste Buchkapitel „Werkzeugkoffer“, „sondern vielmehr die Grundhaltung und die prinzipielle Dialogfähigkeit des Beraters“. Es folgen sieben praktische und systematisch aufgebaute Abschnitte zu Coaching-Kompetenzfeldern: 1. Zuhören und Stellung nehmen, 2. Den Überblick behalten, 3. Lösungsorientiert vorgehen, 4. Rollen und Aufgaben klären, 5. Kommunikation reflektieren, 6. Die psychologische Welt erklären, 7. Themenzentriert vertiefen. Zu diesen Kompetenzfeldern werden jeweils Erklärungsmodelle, Beratungsmethoden und -techniken beschrieben, die sich in der Ausbildung von Coaches besonders bewährt haben. Jeder Abschnitt enthält eine Sektion „Chancen und Gefahren“, in der dem „blind toolgläubigen Schrauber“ in Form eines Beipackzettels die „Risiken und Nebenwirkungen“ solcher Modelle oder Techniken sowie des tumben Schraubens oder einfältigen Frickelns verdeutlicht und mögliche Alternativen angeraten werden. Das ist umsichtig und gar manchem hoffentlich hilfreich.

„Der Coachee muss sicher sein können, dass Organisations- und Sachprobleme nicht psychologisiert und individualisiert werden. Andererseits dürfen individuelle Probleme aber auch nicht versachlichend, ‚wegorganisiert‘ werden“

„Der Coachee muss sicher sein können, dass Organisations- und Sachprobleme nicht psychologisiert und individualisiert werden. Andererseits dürfen individuelle Probleme aber auch nicht versachlichend ‚wegorganisiert‘ werden“, resümiert die Autorin einleitend das dritte Kapitel und veranschaulicht am Modell der „Tiefung“ (Petzold), wie man im Coaching die richtige Bearbeitungsebene findet. Das vierte Kapitel handelt vom konkreten Vorgehen, beschreibt also Coaching als einen systematischen, professionellen Prozess. Das fünfte Kapitel handelt von der Coaching-Kompetenz in der Führungsrolle. Hier wird zum kontroversen Thema „Führungskraft als Coach“ ein Sowohl-Als-Auch postuliert – wenn auch unter sorgfältiger Abwägung und Kontrolle der Rahmenbedingungen. Unter der Überschrift „Der ‚ideale‘ Coach“ legt die Autorin im sechsten Kapitel die Kompetenzfelder eines Coaches dar und die Anforderungen, die man an sie oder ihn stellen muss – was dann ins Thema Qualitätssicherung mündet.



Fischer-Epe, Maren (2011).

Coaching: Miteinander
Ziele erreichen (vollst.
überarb. Neuaufl.).

Reinbek: rororo.

ISBN: 978-3-499-62713-2

272 S.; 8,99 €

[http://www.amazon.de/exec/obidos/
ASIN/3499627132/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3499627132/cr)

Die Leser haben bis hierhin eine ungeheuer kompakte und gediegene Einführung ins Thema Coaching bekommen – zu einem günstigen Preis. Konzeptionell findet man sehr viel aus der Hamburger Schule (Schulz von Thun) wieder, so dass die Novizen im Coaching-Feld, ob nun angehende Coaches oder Führungskräfte, eine gute Basis vorfinden – sozusagen das Starter Kit, vor allem, wenn sie ohne psychologische Vorbildung angetreten sind. Von hier aus lässt sich sukzessive weiteres Wissen er- und anschließen – das dem psychologischen Experten gleichwohl vertraut sein sollte. Ein Beispiel: Mit dem Riemann-Thomann-Modell das Thema Persönlichkeit zu erklären, mag für den Laien eine Erleuchtung bedeuten. Dem Psychologen dürfte zu dieser schlichten Melodie aber leicht eine mehrstimmige Symphonieorchestrierung einfallen.

Wäre da nicht noch dieser Exkurs als siebtes Kapitel, das dem Rezensenten verstörte: „Was bedeutet ‚systemisch‘ im Coaching?“ Im „Werkzeugkoffer“ hatte die Autorin die systemische Klaviatur rauf und runter bedient. Hier nun kritisiert sie zusammen mit den Kollegen Claus Epe und Martin Reissmann nach einem kurzen geschichtlichen Aufriss unter anderem „die fehlende Persönlichkeitsdimension in der Systemtheorie“. Wenn man Systemtheorie im Luhmann’schen Sinne verengt versteht, mag das Sinn machen. Doch bedient man sich der Konzepte „inneres Team“ (Schulz von Thun) oder „multiple Persönlichkeit“ (Gunther Schmidt) ist das alles andere als schlüssig – im Gegenteil. Weitere Kritikpunkte könnten noch kontrovers diskutiert werden. So wundert man sich, warum die Autorin dieses provokante, polarisierende Kapitel – das inzwi-

schen auch als Auskoppelung in der Zeitschrift „wirtschaft+weiterbildung“ (3/11) erschien ist – ins Buch aufgenommen hat. Hier lehnt sie sich plötzlich – und ohne erkennbare Not – recht weit aus dem Fenster in schwindelnder Höhe. Ob dies auf einen speziellen Marketing-Effekt abzielen sollte? Dies wäre unnötig, denn das Buch ist ein Bestseller und ein Standardwerk (unter anderen).

Thomas Webers

Redaktion Coaching-Report, Bonn
thomas.webers@rauen.de

Bei Amazon bestellen:

<http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3499627132/cr>



2. Westerhamer Business-Coachingtage

Der Treffpunkt für Führungskräfte, Personalmanager und Coaches

■ Vorträge ■ Workshops ■ Networking

02. und 03. Dezember 2011



Persönlichkeitsentwicklung mit Photoprofiling

Rezension von Till Mrongovius

Das Buch „Photoprofiling“ ist aus mehreren Blickpunkten empfehlenswert. Zum einen ist es ein gelungenes Beispiel, wie eine Beraterin ihre verschiedenen Stärken und Kenntnisse einsetzt, um ein einzigartiges Angebot zu schaffen und sich damit vom Markt abzuheben. Zum anderen hat Karmen Kunc-Schultz mit dem Photoprofiling eine ungewöhnliche, moderne und flexible Variante der analogen Bildarbeit rund um die Werkzeuge Kamera und Spiegel entwickelt.

Das Buch ist in drei Kapitel geteilt. Im ersten Abschnitt beschreibt die Autorin ausführlich die Entstehung und die Grundlagen des Photoprofiling. Im zweiten Teil gibt sie Einblicke in ihre Coaching-Konzeption und in die Nutzung der Methode Photoprofiling bei speziellen Fragestellungen des Klienten. Den weitaus größten Raum nimmt das dritte Kapitel ein, indem konkrete Übungen mit Spiegel, Kamera und manchmal auch Papier zu finden sind. Dazwischen finden sich immer wieder Foto-strecken, anscheinend aus Coachings, deren Zusammenhang mit dem Text der Rezensent leider nicht entdecken konnte.

Das erste Kapitel beschreibt zunächst, wie die Methode durch die Kombination individueller Fähigkeiten der Autorin ihren Anfang nahm. Neben einem kurzen Abschnitt zum

Insgesamt werden die Grundlagen für die Methode Photoprofiling in einem umfassenden Überblick behandelt, auch wenn der theoretische Hintergrund manchem Leser vielleicht zu knapp sein könnte. So gibt es leider keine Verweise zum tieferen Einstieg in die Themen.

Coaching-Verständnis und einem knappen Überblick über Theorien der Persönlichkeitsentwicklung sowie Systemik, widmet sich die Autorin ausführlicher der kognitiven Verarbeitung und Wirkung von Bildern. Hierbei baut

sie geschickt Analogien aus der Fotografie ein und leitet so zum nächsten Thema über: der Fotografie als Medium zu Selbstreflexion und Persönlichkeitsentwicklung. Immer wieder gibt sie Fallbeispiele und scheut sich auch nicht, negative Erfahrungen zu nennen. Insgesamt werden die Grundlagen für die Methode Photoprofiling in einem umfassenden Überblick behandelt, auch wenn der theoretische Hintergrund manchem Leser vielleicht zu knapp sein könnte. So gibt es leider keine Verweise zum tieferen Einstieg in die Themen.

Im zweiten Hauptteil werden nach einer Vorstellung eines prozessoffenen Ablaufs eines Photoprofiling Coaching-Themen wie Motivation, Lebensbalance und Selbstpräsentation besprochen. Die Themen werden unterschiedlich ausführlich besprochen. Während bei Selbstpräsentation ein Beispielprozess rund um Photoprofiling sowie ein Fall besprochen

werden, reserviert die Autorin für die Klärung von Zielen und Vision sowie Persönlichkeitsentwicklung jeweils nur eine Seite. Zwischendurch oder am Ende jedes Themas werden Möglichkeiten erwähnt, wie man Fotografie oder andere, später beschriebene Werkzeuge einsetzen könnte. Das Kapitel ist also eher eine Einführung für den umfassenden Methodenteil, wirkt aber leider manchmal oberflächlich. Hier hätte sich der Rezensent eine vertiefte

In den Kategorien Auftrags- und Zielklärung, Potenzialanalyse, Stärken verankern, Motivations- und Biografie-Tools sowie Spiegelübungen stellt Karmen Kunc-Schultze eine Vielzahl von Methoden vor.



Besprechung hinsichtlich der Einsatzmöglichkeiten von Photoprofiling gewünscht.

Im dritten Abschnitt liegt die Hauptstärke des Buchs. Hier kann man der Autorin glauben, wenn sie sich im Vorwort an die Leser wendet: „Gerne teile ich meine Erkenntnisse und Methoden mit Ihnen“. In den Kategorien Auftrags- und Zielklärung, Potenzialanalyse, Stärken verankern, Motivations- und Biografie-Tools sowie Spiegelübungen stellt Karmen Kunc-Schultze eine Vielzahl von Methoden vor. Spiegelübungen sind eine Art Übung, für deren Durchführung man nur einen großen Spiegel braucht. Es geht um die Auseinandersetzung mit sich und seinen Selbstbildern als vorbereitenden Schritt zur Arbeit mit Fotos.

Alle Tools sind mit Ziel, Material, Zielgruppe, Zeitdauer, Einführung und genauem Ablauf beschrieben. Das visuelle Tagebuch, die visuelle Lebenslinie und das „Potentialhaus“ sind originelle Varianten von bekannten Tools, erweitert um eine konsequent visuelle Dimension. Auch gefallen dem Leser das Bedürfnisinterview und die „200 Wörter der Stärkenliste“.

Zusammenfassend lässt sich über das Buch sagen, dass es das Werk einer – sehr innovativen – Praktikerin für Praktiker ist. Wer wissenschaftliche Hintergründe oder genaue Diskussionen sucht, wird hier nicht fündig. Dafür ist in diesem Buch ein interessantes, kreatives Coaching-Konzept beschrieben, das in der Form einzigartig sein dürfte, auf die Methode neugierig macht; und – quasi ganz nebenbei – Mut macht, sich als Berater zu trauen: seine individuellen Interessen und Fähigkeiten zu einem Paket zu schnüren.

Till Mrongovius

Mrongovius Coaching, Hildesheim
dialog@mrongovius.de
www.mrongovius.de

Bei Amazon bestellen:

<http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3931085791/cr>



Kunc-Schultze, Karmen (2011).

**Persönlichkeitsentwicklung
mit Photoprofiling.**

Leonberg: Rosenberger.

ISBN: 978-3931085797

168 S.; 35,00 €

<http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3931085791/cr>

Executive Coaching with Backbone and Heart – A Systems Approach to Engaging Leaders with their Challenges (2. Aufl.)

Rezension von Dr. Michael Loebbert

„Hands on!“ – Wer von einem amerikanischen Buch zum Thema Executive-Coaching umsetzbare Praxisanleitung erwartet, wird nicht enttäuscht. Im zweiten Teil wird ein Phasenmodell für den Coaching-Prozess skizziert und im dritten geht es um die Rollengestaltung im Coaching von Führungsverantwortlichen sowie um spezifische Herausforderungen, wenn Führungskräfte Coaching als Format in ihr Handlungsspektrum integrieren möchten.

Der Hauptgrund für die Empfehlung ist O'Neill's pragmatische Darstellung von zwei Kernkonzepten für Coaching. Sie nennt sie „Signatur Präsenz“ und „System-Perspektive“. „Präsenz bedeutet, dass Du Dich selbst als Coach, Deine Werte, Deine Leidenschaft, Deine Kreativität, Deine Gefühle und Deine Urteilskraft einbringst ...“ (S. 17). O'Neill versteht Präsenz des Coachs als Quelle dafür, Klientinnen in ihrer eigenen Präsenz zu fördern. Mehr als Rollenvorbild ist die „Signatur

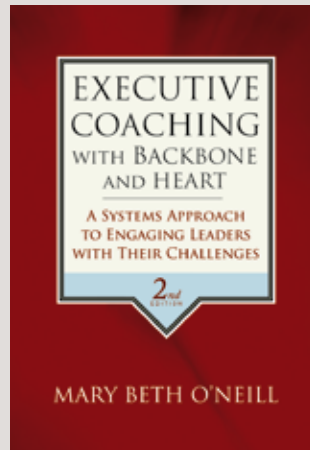
Der Hauptgrund für die Empfehlung ist O'Neill's pragmatische Darstellung von zwei Kernkonzepten für Coaching. Sie nennt sie „Signatur Präsenz“ und „System-Perspektive“.

Präsenz“ die persönliche Art der Beraterin, mit ihren eigenen persönlichen Herausforderungen, Stärken und Schwächen umzugehen. Mehr als Authentizität meint „Signatur Präsenz“ zugleich die volle Verantwortung für die Coaching-Beziehung zu übernehmen: Eigene Ziele, eigene Sichtweisen, eigene Verletzlichkeiten zu behaupten, und zugleich den Klienten darin zu unterstützen. Mehr als Augenhöhe bedeutet „Signatur Präsenz“, den Parallelprozess („parallel journeys“) von Berater und Klienten, Verbundenheit und Nähe, ihre jeweils eigene persönliche „Handschrift“ zu entwickeln.

„System-Perspektive“: Ein Führungsverantwortlicher berichtet davon, dass sein Team nicht die vereinbarten Ziele erreicht. Der Coach hat die Wahl, entweder stimmt sie in die Klage über die Unfähigkeit des Managementteams ein, oder sie bemerkt die Handlungsmuster ihres Klienten, die ihn „unausweichlich“ in diese Situation gebracht haben. An vielen sprechenden Beispielen zeigt O’Neill, wie systemische Modelle wie „Kraftfeld“, „Triangulierung“, „Interaktionsmuster“, „Kokreation“ den Coach und den Klienten dabei unterstützen, neue handhabbare Lösungen zu erarbeiten. Darin beschreibt sie auch die Beraterin als Teil des Systems ihres Klienten im Beratungs-Klienten-System und die damit verbundenen Herausforderungen für die Beziehungsgestaltung.

Mit der Anknüpfung an wissenschaftliche Theoriebildungen der Beziehungsgestaltung und der Systemtheorie rahmt sie die sonst üblichen pragmatischen Verkürzungen.

Damit macht O’Neill einen Unterschied zu vielen anderen angelsächsischen Fach- und Ratgeberbüchern zum Coaching, die hauptsächlich Variationen des Ablaufs von Coaching-Prozessen mit unterschiedlichen Leitmetaphern verbinden. Sherpa-Coaching, Polarexpedition und so weiter. Mit der An-



O’Neill, Mary Beth (2007).

Executive Coaching with Backbone and Heart – A Systems Approach to Engaging Leaders with their Challenges (2. Aufl.).

San Francisco: Jossey-Bass.

ISBN: 978-0-7879-8639-1

330 S.; 35,99 €

<http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/0787986399/cr>

knüpfung an wissenschaftliche Theoriebildungen der Beziehungsgestaltung und der Systemtheorie rahmt sie die sonst üblichen pragmatischen Verkürzungen. Davon profitieren Leserinnen, nicht nur von rezepthaften Anleitungen, sondern für vertiefte Auseinandersetzung mit der eigenen Person und den eigenen Handlungsvorstellungen.

Und es gibt noch weitere Gründe, warum sich die Lektüre für Coachs (und auch ihre Kunden) lohnt: Beispielsweise „Live-Action Coaching“. Darunter fasst O’Neill Arbeitsformate zusammen, in denen die Beraterin direkt im Handlungskontext der Klientin arbeitet: Entweder als Coaching zusammen mit dem Team des Klienten, als offenes Coaching des Klienten in seiner Handlungssituation oder als Begleitung des Klienten in seiner Herausforderung am Arbeitsplatz – wir nennen das auch „Shadowing“. Coaching wird im System des Klienten transparent und in den Interaktionspartnern des Klienten selbst wieder als Coach ansprechbar.

Und auch dieser Grund zur Lektüre sei noch angeführt: Coaching ist mehr als eine private persönliche Beziehung von Coach und Klientin. Aus systemischer Sicht steuert die Beraterin die Verkürzung der persönlichen Coaching-Beziehung zugunsten von Nachhaltigkeit und strategischer Partnerschaft im System. Damit wird der Coach im Klientensystem wahrgenommen als Change-Agent, als ein strategischer Veränderungs- und Wertschöpfungspartner („Business Partner“).

Coaching ist mehr als eine private persönliche Beziehung von Coach und Klientin. Aus systemischer Sicht steuert die Beraterin die Verkürzung der persönlichen Coaching-Beziehung zugunsten von Nachhaltigkeit und strategischer Partnerschaft im System.

„Rückgrat“ und „Herz“, eigener Standpunkt und beraterische Expertise, vereint mit emotionaler Verbindlichkeit sind aus Sicht von O’Neill die beiden Pole erfolgreichen Executive-Coachings. Das Buch ist in zweiter Auflage 2007 erschienen. Das spricht für die Haltbarkeit des gewählten Rahmens als Einführung in das Coaching von Führungsverantwortlichen durch eine in Nordamerika anerkannte und geschätzte Praktikerin.

Dr. Michael Loebbert

Fachhochschule Nordwestschweiz, Olten

www.coaching-studies.ch

Bei Amazon bestellen:

<http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/0787986399/cr>

Rang	<i>www.coaching-literatur.de</i>	<i>www.trainerbuch.de</i>	<i>www.amazon.de</i>
1	 Die 100 besten Coaching-Übungen Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €	 Die 100 besten Coaching-Übungen Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €	 Die 100 besten Coaching-Übungen Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €
2	 Coaching: Miteinander Ziele erreichen Fischer-Epe, Maren Rowohlt, 8,99 €	 Coaching-Tools Rauen, Christopher (Hg.) managerSeminare, 49,90 €	 Handbuch Coaching und Beratung Migge, Björn Beltz, 49,90 €
3	 Einführung in das systemische Coaching Radatz, Sonja Carl-Auer, 12,95 €	 Methoden-ABC im Coaching Vogelauer, Werner Luchterhand, 45,00 €	 Coaching: Miteinander Ziele erreichen (Neuauf.) Fischer-Epe, Maren Rowohlt, 8,99 €
4	 Coaching – erfrischend einfach Meier, Daniel & Szabó, Peter BoD, 13,30 €	 Coaching-Tools II Rauen, Christopher (Hg.) managerSeminare, 49,90 €	 Selbstcoaching Fischer-Epe, Maren & Epe, Claus Rowohlt, 8,95 €
5	 Coaching als Weg Schulte, Thomas Achter, 22,90 €	 Einführung in das systemische Coaching Radatz, Sonja Carl-Auer, 12,95 €	 Coaching – erfrischend einfach Meier, Daniel & Szabó, Peter BoD, 13,30 €
6	 Coaching-Tools Rauen, Christopher (Hg.) managerSeminare, 49,90 €	 Mein persönlicher Kompass The Grove Consultants International (Hg.) Soltice & Quest-Team, 85,00 €	 Einführung in das systemische Coaching Radatz, Sonja Carl-Auer, 12,95 €
7	 Coaching weiterentwickelt Wegener, Robert et al. (Hg.) VS, 34,95 €	 Reise zur Lösung Lahniger, Paul managerSeminare, 49,90 €	 Coaching Basics Hack, Kerstin Down to Earth, 4,00 €
8	 Handbuch Coaching Rauen, Christopher (Hg.) Hogrefe, 49,95 €	 Das Coaching Game Golan, Yaron & Shani, Efrat Vanhoefer & Schmidt, 125,00 €	 Change-Talk Schmidt-Tanger, Martina & Stahl, Thies Junfermann, 45,00 €
9	 Coaching. Innovative Konzepte im Vergleich Rauen, Christopher Hogrefe, 36,95 €	 Teamcoaching Alf-Jähning, Rainer et al. managerSeminare, 49,90 €	 Coaching Rauen, Christopher Hogrefe, 19,95 €
10	 Coaching Rauen, Christopher Hogrefe, 19,95 €	 Unter vier Augen Looss, Wolfgang EHP, 34,00 €	 Coaching-Techniken Kostka, Claudia Hanser, 9,90 €

„Unscharfe Positionierung“



Impressum

Herausgeber:

Christopher Rauen GmbH
Rosenstraße 21 | 49424 Goldenstedt | Deutschland
Tel.: +49 4441 7818 | Fax: +49 4441 7830
coaching-magazin@rauen.de | www.rauen.de

Vertretungsberechtigter Geschäftsführer:

Christopher Rauen
Sitz der Gesellschaft: Goldenstedt
Registergericht: Amtsgericht Oldenburg
Registernummer: HRB 112101
USt-IdNr.: DE232403504

Inhaltlich Verantwortlicher i.S.d.P. und gemäß § 5 TMG: Christopher Rauen (Anschrift wie oben)

Redaktion:

Thomas Webers (tw) – Chefredakteur
Christopher Rauen (cr)
Dr. Julia Eversmann (je)
Dorothee Mennicken (dm)

E-Mail an die Redaktion:

redaktion@coaching-magazin.de

Abonnement:

Jahresabo (4 Ausgaben) 49,80 € | (EU + Schweiz: 59,80 €)
versandkostenfrei und inkl. USt.
www.coaching-magazin.de/abo

Erscheinungsweise: Vierteljährlich

Anzeigenredaktion:

Dawid Barczynski | anzeigen@rauen.de
Tel.: +49 541 98256-778 | Fax: +49 541 98256-779

Mediadaten & Anzeigenpreise:

www.coaching-magazin.de/mediadaten.htm

Konzeption & Gestaltung: www.werdelwelt.info

Bild-Quellenachweis: Titelseite, © leedsn | S. 4, 20, 26, 51 © Yuri Arcurs |
S. 4, 29, 31 © marekulasz | S. 5, 37 © Diego Cervo | S. 34, © benice |
S. 40, © gualtiero boffi | S. 5, 46 © Marcus Miranda | S. 49, © Cienpies
Design | S. 53 © BelleMedia | S. 55, 58, © Goncharuk | S. 61, © UrosK |
Benutzung unter Lizenz von Shutterstock.com

Druck: wd print + medien GmbH & Co. KG, Wetzlar
Elsa-Brandström-Straße 18, 35578 Wetzlar
info@wdprint-medien.de | www.wdprint-medien.de

Hinweise:

Das Coaching-Magazin und alle enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Die Übernahme und Nutzung der Daten bedarf der schriftlichen Zustimmung der Christopher Rauen GmbH. Alle Angaben erfolgen nach bestem Wissen, sind jedoch unverbindlich und ohne Gewähr; eine Haftung wird – soweit rechtlich möglich – ausgeschlossen. Verwendete Bezeichnungen, Markennamen und Abbildungen unterliegen im Allgemeinen einem Warenzeichen-, marken- und/oder patentrechtlichem Schutz der jeweiligen Besitzer. Eine Wiedergabe entsprechender Begriffe oder Abbildungen berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass diese Begriffe oder Abbildungen von jedermann frei nutzbar sind.

Für unverlangt eingesandte Manuskripte, Bildmaterial, Datenträger und Informationen sonstiger Art übernimmt die Coaching-Magazin-Redaktion keine Gewähr. Die Redaktion behält sich vor, Leserbriefe / E-Mails – mit vollständigem Namen, Anschrift und E-Mail-Adresse – auch gekürzt zu veröffentlichen. Bitte teilen Sie uns mit, wenn Sie mit einer Veröffentlichung nicht einverstanden sind.

ISSN: 1866-4849

Das Letzte



Sören Münzer / Wolfgang D. Schott

WEBERS: Da haben die Amis aber dumm geguckt – als ihnen die Ratingagentur Standard & Poor's das Triple A abgesprochen haben. Nicht mehr Number One? Das geht gar nicht ... wie lautet schließlich die internationale Ländertelevonvorwahl?

RAUEN: 001 – die gilt aber auch für Kanada und die sind noch Triple A.

WEBERS: Genau! Nicht alles, was gleich aussieht, ist auch gleich. Aber simple Heuristiken erklären, warum an den Börsen Massenpaniken ausbrechen. Es hat auch nichts mit Zahlenmystik zutun, sonst müssten wir uns ja auch bei 007 etwas denken (Russland); die 666 ist übrigens nicht vergeben. Wie wichtig fürs Ego aber Ratings sind ...

RAUEN: Für manche Egos sind Ratings sicherlich alles. Aber es gibt auch Ausnahmen, die sind aber – eben weil sie sich nicht in den Vordergrund drängen – nicht so bekannt. Auch unter den Coachs gibt es ja Hidden Champions, die bis auf ein paar Insider und eine kleine, aber erlesene Kundenschau kaum jemand kennt.

WEBERS: Das macht mich jetzt aber mal neugierig ... Das Klappern der Zertifizierungsindustrie ist mir allzu bekannt: vollautomatische Schulterklappen inklusive geistigem Seitenaufprallschutz, den ewig blinkenden Verdienstorden und den Premiumstatus auf Lebenszeit – verliehen coram publico vom

Großen Schwätzer Club (GSC) ... Was sagte mal die Chefin eines großen Coach-Pools zu solcherlei: „Wir kennen ja unsere Pappenheimer“!

RAUEN: Ja, so ist das mit Schein und Sein. Wie heißt es so schön bei Shakespeare: „Alles ist nicht Gold, was gliebt / Wie man oft euch unterweist“. Und Gold, das ist doch etwas, wonach alle Welt giert. Da ist es wohl nur eine Frage der Zeit, bis es auch einen „Gold-Standard“ für Coachs geben wird. Oder eine Rating-Agentur für Coachs. Wer da wohl ein Triple A bekommt? Die Lautsprecher? Die Heißluftmaschinen? Die Selbstbewunderer? Die Twitter-Könige? Oder ...

WEBERS: ... die Bescheidenen, im Stillen Wirkenden, die Aschenputtel? Womit wir bei der Frage wären, wie denn die Rating-Agenturen überhaupt auf mich aufmerksam würden? Vielleicht würden meine Klienten meine Telefonnummer ja geheim halten, damit sie eine realistische Chance auf einen zeitnahen Termin wahren könnten? Vielleicht würde man mich auf der Straße nicht erkennen – ohne Rolex, Designeranzug und 7er BWW? Also raus mit der Sprache: Wer sind denn die Hidden Champions?

RAUEN: Sie sind keine grauen Mäuse, aber ein Triple A ist ihnen vollkommen egal, weil sie wissen, was sie können und dabei auf dem Boden geblieben sind. Und von da aus fällt man nicht tief.

RAUEN
Datenbank



Die RAUEN-Datenbank mit geografischer Suche

Unsere Datenbank gibt Ihnen eine Übersicht von professionellen Business Coaches und Trainern aus Deutschland, Österreich und der Schweiz. Besuchen Sie unsere Website und finden Sie kompetente Coaching- und Trainingsanbieter.

www.rauen-datenbank.de

Aufnahmebedingungen und Tarifübersicht finden Sie unter:
www.rauen.de/aufnahme

Die RAUEN-Datenbank ist ein Dienst
der Christopher Rauen GmbH, Goldenstedt

Christopher Rauen GmbH
Geschäftsbereich Datenbank
Tel.: +49 541 98256777
Fax: +49 541 98256779
E-Mail: db@rauen.de
Internet: www.rauen.de

„Werden Sie zum Helden Ihrer Story –
Schreiben Sie wieder Heldengeschichte!“



MarketingHeroes never die! – Der BAM-Faktor für Coachs, Trainer & Berater ist der benutzerfreundliche Leitfaden, vollgepackt mit Insiderwissen in Sachen Marketing. Kostbare Tipps zur direkten Anwendung, inklusive Kapitel zu Social Media Marketing von Co-Autor Alexander Maria Faßbender und Vorwort von Edgar K. Geffroy.

ISBN 978-3-907-100-39-4

